

# Liderazgo: Un concepto en evolución

Jorje H. Zalles \*

\* Graduado de las Universidades de Yale y Harvard, es Catedrático Principal de Resolución de Conflictos y Teorías de Liderazgo en la Universidad San Francisco de Quito, Miembro Asociado Permanente del Programa para el Análisis y la Resolución de Conflictos, PICAR, del Centro de Asuntos Internacionales de la Universidad de Harvard, exCatedrático Visitante en Resolución de Conflictos en Harvard (1996-97), y autor de los libros *Barreras al diálogo y al consenso: Diagnóstico y posibles respuestas*, Quito y Bogotá, Editorial NORMA, 2004 e *Introducción a la teoría del conflicto: Orígenes, evolución, manejo y resolución* que será publicado a fines de 2010 y de múltiples artículos académicos sobre el manejo y la resolución de conflictos y el liderazgo.

## ***I. Introducción***

Los términos “liderazgo” y “líder”, estrechamente vinculados entre sí, y usados con frecuencia en una amplia diversidad de contextos sociales (“liderazgo político, líder de opinión, líder religioso, líder estudiantil, líder barrial, empresa líder en su campo, el equipo que lidera la tabla de posiciones,” etc.), son, para decir lo menos, poco precisos, al punto que si a un grupo de personas se les pregunta si Adolf Hitler, por ejemplo, fue un líder, es casi seguro que algunas responderán que sí lo fue, y otras que no lo fue.

No ocurre lo mismo respecto de una persona que ejerce, por ejemplo, la medicina: si preguntamos a un grupo de personas si el Decano del Colegio de Ciencias de la Salud de la Universidad San Francisco de Quito, Doctor Enrique Noboa es médico, solo una persona mal informada nos dirá que no lo es, y todos quienes lo conocen nos dirán que sí, en efecto, es médico. No hay duda ni ambivalencia al respecto, como sí la hay respecto de si alguien es o no líder.

Llama la atención que en el caso del médico quepa poca o ninguna duda respecto de en qué consiste su actividad, y en el otro caso –el del líder– quepa no solo duda, sino la posibilidad de criterios absolutamente opuestos.

Esta curiosa circunstancia de que no exista una definición clara y generalmente aceptada de qué significan “liderazgo” y “líder”, como sí la existe de “medicina” y “médico”, resulta particularmente preocupante en tanto “liderazgo” y “líder” son conceptos a los que asignamos enorme peso en la teoría y en el discurso social, tanto a nivel macro, en la política, la educación, el desarrollo social y económico, como a nivel micro, en el mundo de las empresas y las organizaciones. Se escribe y se habla mucho acerca de la necesidad de liderazgo, la crisis de liderazgo, la carencia de liderazgo. Se ensalza a éste o a aquél, muy distintos el uno del otro, como “grandes líderes” y, sin embargo, no tenemos niveles significativos de coincidencia entre todos nosotros respecto de qué queremos decir con los términos “liderazgo” y “líder”. Y, en consecuencia, tampoco tenemos mayores coincidencias respecto de qué es lo que nos hace falta, ni de qué podemos hacer para remediar la situación y resolver la así llamada “crisis”.

Este ensayo busca contribuir a reducir esta falta de claridad conceptual, que es, propiamente, el reflejo de lo que Thomas Kuhn describe como una “crisis paradigmática”,<sup>1</sup> situación que se da cuando un paradigma que ha sido dominante durante mucho tiempo comienza a ser cuestionado,

---

<sup>1</sup> Kuhn, Thomas S., *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1971.

directa o indirectamente, y emerge una nueva propuesta paradigmática que pudiera tomar el lugar de la tradicional. En la Parte I examinaremos aquel que describo como el “paradigma tradicional” sobre los conceptos “liderazgo” y “líder”. El capítulo II presenta el contenido del paradigma tradicional, el III contiene una breve reseña histórica del mismo, el IV describe su evolución conceptual y el V analiza sus raíces psicológicas. Luego, la Parte II presenta el denominado “nuevo paradigma”. En el capítulo VI tenemos su contenido conceptual y en el VII una propuesta metodológica que lo acompaña. Luego, el VIII, IX exploran, respectivamente, las implicaciones del nuevo paradigma y las barreras que éste enfrenta, y en el X se propone una estrategia para impulsar el nuevo paradigma, con el objetivo de convertirlo en el dominante.

Los pensadores de la Ilustración tenían la firme esperanza de que para inaugurar una nueva era de bienestar personal y social nunca antes visto, bastaría liberar a la humanidad del peso de creencias e instituciones opresivas. En los dos y medio siglos transcurridos desde entonces, hemos podido apreciar que el problema no era tan simple, y que esa esperanza era exagerada en su optimismo y hasta ilusa. No por ello, sin embargo, ha dejado de darse una evolución favorable en muchos aspectos de la teoría social, parte de la cual se presenta en las páginas siguientes, que permite abrigar una cautelosa esperanza de que la realidad humana va por un camino que, no obstante sus dificultades, constituye progreso hacia mejores circunstancias.

Universidad San Francisco de Quito, septiembre de 2010

## Parte I

### El Paradigma Tradicional

## ***II. El contenido del paradigma tradicional***

El que acá describiremos como el “paradigma tradicional” del liderazgo viene, según todas las evidencias, desde los albores de la existencia humana, o desde aún más atrás en el tiempo para quienes creemos que descendemos de especies anteriores de primates.

La palabra “líder” parece haber comenzado a ser usada con frecuencia recién hacia fines del Siglo XIX o principios del XX. Sin embargo, descrita con esa o con otra palabra, la persona a quien hoy se le llama “líder” ha sido y es aquella que, según este paradigma tradicional, define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros. A cambio de la prestación de esos servicios, siempre según el paradigma tradicional, el grupo otorga un estatus superior, prominencia, aceptación, obediencia y hasta sumisión a esa persona “líder”.

Resulta útil examinar en más detalle el significado de la palabra inglesa “lead”, de la cual obviamente se derivan “líder” y “liderazgo”. Como verbo, significa “guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar.”<sup>2</sup> Como sustantivo, significa “primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera”.<sup>3</sup> Los elementos esenciales de la concepción tradicional del liderazgo emergen claramente: (i) el ejercicio por la persona “líder” de ciertos roles críticos para el grupo (guiar, dirigir, mandar, encabezar); (ii) la prominencia o posición superior de la figura “líder” dentro del grupo (primacía, primer lugar, mando, delantera); y (iii) la aceptación de esa primacía y la sumisión ante ella por parte del resto del grupo.

### ***Los roles de la figura “líder”***

Resulta ilustrativo un examen más detenido de los roles que cumple la persona “líder” según el paradigma tradicional.

Los primeros dos contenidos en la definición recién citada son “guiar” y “dirigir”. El paradigma tradicional entiende que el “líder” hace esto, primero, por medio de la definición de metas. Al proporcionar respuestas a preguntas esenciales respecto de qué se debe hacer frente a una situación o un problema, hacia donde debe dirigirse un grupo en busca de soluciones para sus necesidades o anhelos, o a qué valores y normas debe sujetarse el grupo, la persona “líder” claramente “guía” o “dirige”.

---

<sup>2</sup> *Appleton's New Cuyas Dictionary* Tomo Inglés-Español, p. 333.

<sup>3</sup> *Ibid.*

Algunos ejemplos de la historia reciente son útiles para ilustrar este ejercicio de los roles de guiar y de dirigir a través de la definición de metas. Gandhi inicialmente propuso y, con el tiempo, cada vez más, *definió* la dirección en la cual se encaminaría la India. Fue el principal arquitecto conceptual del proceso que logró la independencia de la India del Imperio Británico, y también de su partición en dos naciones, la India predominantemente hindú, y Paquistán de mayoría musulmana. Además de esas metas políticas, Gandhi definió otra, normativa, que es la base fundamental de la especial dimensión que su figura ha adquirido en las mentes de miles de millones de seres humanos: la meta de lograr aquellos profundos cambios sin recurrir a la violencia.

Martin Luther King Jr., gran admirador de Gandhi y, como aquel, convencido proponente de la no violencia, definió la meta de finalmente romper las barreras al goce pleno de sus derechos civiles por parte de los ciudadanos afro-descendientes de los Estados Unidos. En el extraordinario discurso que pronunció en agosto de 1963 frente al Monumento a Lincoln en Washington, ante cientos de miles de personas de todas las razas y colores, planteó con enorme elocuencia esa meta de real igualdad y respeto:

Éste es el momento para convertir en realidad la promesa de la democracia. Éste es el momento para surgir del oscuro y desolado valle de la segregación al camino soleado y luminoso de la justicia racial. Éste es el momento para levantar a nuestra nación de las arenas movedizas de la injusticia racial, a la roca sólida de la hermandad. Éste es el momento para hacer que la justicia sea una realidad para todos los hijos de Dios. (...)

Sueño con que algún día esta nación surja y convierta en una realidad viviente su credo de que ‘Sostenemos que es una verdad auto-evidente que todos los hombres son creados iguales’.

Sueño con que algún día, en las rojas colinas de Georgia, los hijos de antiguos esclavos y los hijos de quienes fueron sus dueños podrán sentarse juntos en la mesa de la hermandad.

Sueño con que algún día mis cuatro pequeños hijos vivirán en una nación en la que no serán juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter.<sup>4</sup>

Otro importante ejemplo histórico de cómo un “líder” guía y dirige, a través de la definición de metas, se dio en mayo de 1940 cuando había fracasado el intento anglo-francés por defender a Noruega de la invasión nazi, y, el 10 de ese mes, Hitler había iniciado la invasión alemana de Bélgica, Luxemburgo y Francia. En ese momento de mortal amenaza para las democracias occidentales, otro reconocido “líder” del mundo moderno, Winston Churchill, asumió el cargo de Primer Ministro de Gran Bretaña y definió una meta radicalmente diferente a la de apaciguar a Hitler que había

---

<sup>4</sup> King pronunció este discurso, conocido como el *“I Have a Dream Speech”* en medio del debate político suscitado por el Presidente John F. Kennedy cuando envió un proyecto de ley al Congreso orientado a garantizar los derechos civiles. Ese debate culminó, luego del asesinato de Kennedy y en la Presidencia de Lyndon B. Johnson, en la aprobación de las Leyes de Derechos Civiles de 1964 y del Derecho al Voto de 1965. La traducción de las palabras de King es mía.

definido su antecesor, Neville Chamberlain. En palabras que fueron celebradas con inmenso entusiasmo por la gran mayoría del pueblo británico, Churchill dijo:

¿Me preguntan cuál es nuestra meta? Puedo responder con una palabra: la victoria. Victoria a cualquier costo, victoria no obstante todos los terrores, victoria no importa cuán largo o difícil sea el camino; porque si no logramos la victoria, no podremos sobrevivir.<sup>5</sup>

La palabra “inspirar” no está incluida en la definición de “lead” citada más arriba, pero parece adecuado agregarla como componente importante de “guiar” y de “dirigir”. Claramente, muchas de las figuras reconocidas a través de las épocas como “líderes” hicieron más que meramente definir metas o apuntar en una u otra dirección. Quienes tuvimos el privilegio de oír los discursos de King o hemos escuchado grabaciones de los de Churchill recordamos haber sido conmovidos en un nivel intensamente emocional, que rebasa la mera experiencia cognitiva de tener clara la dirección a seguir. El sueño de King de que sus pequeños hijos “sean juzgados no por el color de su piel sino por el contenido de su carácter”, o la reflexión de Churchill de que “si no logramos la victoria no podremos sobrevivir” remueven, aún al volverlas a escuchar o a leer, sentimientos, intenciones, entusiasmos y energías que alcanzan niveles mucho más profundos que la mera comprensión de la meta que esos líderes buscaban definir.

Siguiendo con la definición de “lead” que venimos analizando, las siguientes palabras son “mandar” y “encabezar”. Aquí se introduce un interesante abanico de posibilidades, muy bien recogido por la clásica dicotomía entre los “estilos de liderazgo” “autoritario” y democrático” planteada por el precursor de la psicología social, Kurt Lewin.<sup>6</sup> Hitler, Mao Tse Tung, Josef Stalin y Napoleón Bonaparte son claros ejemplos de “líderes” autocráticos, impositivos y hasta brutales. Thomas Carlyle, uno de los prominentes exponentes del paradigma tradicional, dice lo siguiente del último de los nombrados:

Napoleón odiaba la Anarquía. El 20 de junio de 1792, estaba con Bourrienne en un café; al ver la muchedumbre que pasaba expresó su profundo desprecio por las autoridades que no refrenaban aquella chusma. (...) Sintió y tuvo derecho a sentir cuán necesaria es la Autoridad Enérgica, pues la Revolución no podía prosperar ni durar sin ella. Refrenar la devoradora Revolución, *domarla*<sup>7</sup> de manera que su intrínseco propósito pudiese afianzarse, *organizarla*<sup>8</sup> para que pudiese vivir en los otros organismos y cosas formadas no siendo solo derrumbamiento y destrucción; a eso tendió en parte Napoleón, esa fue la verdadera empresa de su vida.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Citado en Olson, Lynn, *Troublesome Young Men: The Rebels who Brought Churchill to Power and Saved England*, New York, 2007, Farrar, Straus & Giroux, p. 312.

<sup>6</sup> Lewin, Kurt, & Lippitt, Ronald, “An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note”, *Sociometry*, Vol. 1, 1938, pp. 292-300.

<sup>7</sup> Énfasis en el original.

<sup>8</sup> Énfasis en el original.

<sup>9</sup> Carlyle, Thomas, *De los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*, México, DF, Editorial Océano de México, 1999, p. 215.

También ejercieron el mando de manera autoritaria Nerón, Oliver Cromwell, de quien el mismo Carlyle dice: “fue el único que aislaba a Inglaterra de la Anarquía,”<sup>10</sup> Lorenzo de Medici, a quien Maquiavelo dedicó su famoso tratado *El Príncipe*<sup>11</sup>, Enrique VIII, Juan Manuel de Rosas, Leonidas Trujillo, Fidel Castro, Augusto Pinochet e Idi Amin Dadda, para mencionar, casi al azar, a solo poquísimos de la casi interminable lista de figuras históricas claramente identificables como “líderes” bajo el paradigma tradicional.

Sin embargo, no toda persona que bajo dicho paradigma puede ser considerada “líder” ejerció el mando de manera autoritaria o impositiva, y en consecuencia no sería apropiado asociar solo el extremo “autoritario” de la dicotomía de Lewin con el paradigma tradicional. También hay múltiples ejemplos de grandes figuras que guiaron, dirigieron e inspiraron sin recurrir a la imposición.

Dos momentos en la vida de Gandhi ilustran este otro “estilo de liderazgo”. El primer momento es relatado así por Ronald A. Heifetz, a cuyas propuestas en el campo del liderazgo nos referiremos extensamente más adelante.

Gandhi utilizó su autoridad informal con una habilidad consumada. Con esa autoridad reguló los niveles de desequilibrio social generados por el movimiento político independentista. Podía convocar una manifestación y después apaciguarla, cuando pensaba que las tensiones desencadenadas estaban volviéndose destructivas. Por ejemplo, en 1921, en vísperas de su primer esfuerzo de desobediencia civil en masa –que él limitó a una ciudad, en lugar de extenderla a todo el país, como querían sus compañeros políticos- una multitud de indios asesinó a un grupo de policías ingleses. En respuesta, Gandhi desconvocó todas las manifestaciones. Para él, el estallido había sido sintomático de la inmadurez del público para realizar una campaña no violenta, y nuevas violencias obstaculizarían el progreso. La relación especial y personalizada que desarrolló con el público en general le dio poder para enmarcar y concentrar la atención en las cuestiones, impulsar a la gente a la acción y, eventualmente, apaciguarla. También le otorgó una influencia dominante sobre los políticos indios del movimiento independentista, que no podían sino responder a la amplia reputación de Gandhi<sup>12</sup>

El segundo momento ocurrió cuando Gandhi era ya anciano, y era buscado por miles de sus devotos seguidores que hacían largas filas, esperando horas de horas para poder compartir alguna inquietud con él, plantearle algún problema o pedirle algún favor. En una de aquellas ocasiones, en que el venerado anciano llevaba ya varias horas atendiendo a personas de su pueblo, la mayoría de ellas intensamente humildes, llegó ante él una mujer aún joven que llevaba de la mano a un niño de unos seis o siete años. Luego del tradicional intercambio de saludos, la mujer dijo:

“Ghandiji,” usando el apelativo a la vez de cariño y de respeto con el que muchos se dirigían a él, “mi hijo come mucha azúcar. Por favor dígame que no coma azúcar, que le hace daño.”

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 209.

<sup>11</sup> Maquiavelo, Nicolo, *El Príncipe*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1985.

<sup>12</sup> Heifetz, Ronald A, *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Barcelona, Paidós Editores, 1997, p. 257.



Después de mirarla a ella y luego al niño por varios segundos, Gandhi respondió, “Por favor, vuelva a verme en un mes.”

Es probable que la mujer se haya preguntado por qué Gandhi le hacía este inusual pedido, pero sin decir nada, le agradeció y se retiró.

Un mes más tarde, cuando madre e hijo estuvieron nuevamente frente a él, Gandhi les reconoció y, acariciando la cabeza del pequeño, dijo: “Tú eres el niño que come demasiada azúcar.” Y ante la gratamente sorprendida sonrisa de la mamá, agregó, de inmediato, “¡No comas azúcar!”

Esta vez, la mujer no pudo resistir la tentación de pedir explicaciones. “Pero, Gandhiji,” exclamó, “¿Por qué no se lo dijo hace un mes, cuando primero vinimos a verlo?”

“Porque,” respondió Gandhi, “hace un mes, yo comía azúcar. Llevo sin comerla desde su anterior visita, para tener derecho a pedirle que no la coma él.”<sup>13</sup>

### ***La prominencia***

Cuentan que mientras fue Presidente de Chile, de 1958 a 1964, Jorge Alessandri iba de su departamento al Palacio de la Moneda todas las mañanas a pie, sin guardias ni acompañantes, como cualquier ciudadano que se dirige a trabajar cada día. Que un Presidente de la República, un Rey o un Primer Ministro se comporte así es absolutamente inusual. Al contrario, estamos todos acostumbrados a ver a nuestras llamadas “altas autoridades” pasar por nuestras ciudades a toda velocidad, en caravanas precedidas y seguidas de escoltas motorizadas que interrumpen el tráfico y llenan el aire con el ululante sonido de sirenas. No viven en casas o apartamentos como el resto de nosotros, sino en palacios. No viajan en clase turista como la mayoría de nosotros, sino en aviones o en trenes especiales. Tampoco viajan solos o solo con sus familias como el resto de nosotros, sino con séquitos que pueden llegar a las decenas o hasta las centenas de personas. Y no se alojan en piezas de hotel normales como las que usamos el resto de nosotros, sino en suites presidenciales o reales.

Es tentador interpretar esa privilegiada prominencia de los “líderes” como expresión de abuso, más aún cuando se analiza todo lo que cuestan los palacios, los banquetes, las escoltas, el personal de servicio, los aviones, los vehículos especiales, etc., etc., y se contrasta el costo de todo aquello, especialmente en los países menos desarrollados, con las condiciones de pobreza, insalubridad y carencia de necesidades básicas en las que viven miles de millones de seres. Desde una perspectiva normativa –la del *deber ser*– es razonable plantear que no debería ser así y, en consecuencia, que el caso del Presidente Alessandri no debió haber sido tan inusual como en efecto lo fue.

Sin embargo, es y ha sido desde siempre muy generalizada la práctica de brindar prominencia a quienes ejercen las funciones de dirigencia social, no

---

<sup>13</sup> Lamento no poder brindar al lector una referencia bibliográfica para esta bella anécdota, que pudiera incluso ser apócrifa. La oí hace muchos años, no recuerdo ni de quién ni donde.

solo entre nosotros los humanos sino también entre los primates más cercanos a nosotros, como refiere Heifetz:

En todas las especies de primates ... los animales dominantes asumen una postura prominente. Dominan la *atención*<sup>14</sup> del grupo, a veces residiendo en el centro espacial. Al proporcionar un foco central de atención, estos animales dominantes sirven a menudo como punto de referencia para la orientación del resto de la banda. Echando una mirada ocasional a la ubicación de las acciones de las figuras centrales durante las actividades cotidianas, cada miembro sabe aproximadamente hacia donde debe dirigirse en busca de comida, qué posición debe ocupar en el campo, con quién debe aparearse, a quién debe buscar para protección y a quién debe recurrir para restaurar el orden cuando en el grupo se produce una lucha.<sup>15</sup>

Tiene sentido, en consecuencia, más bien mirar el fenómeno de la prominencia de las figuras “líderes” desde una perspectiva descriptiva –la del *ser-* y simplemente reconocer en ella una clara manifestación de un paradigma, un conjunto de creencias y valores ampliamente aceptado y enraizado en las mentes de todos desde hace millones de años. En definitiva, parte esencial del paradigma tradicional sobre el liderazgo es el hecho que aquellas personas que en diferentes circunstancias y de diversas maneras acceden a la condición que describe la palabra “líder”, acceden, por definición, a prominencia, un estatus más elevado, privilegios y comodidades que las sociedades humanas, en su vasta mayoría, consideran totalmente apropiadas.

### ***La sumisión frente a los “líderes”***

Un tercer aspecto distintivo del paradigma tradicional sobre el “liderazgo” consiste en la capacidad que manifiesta la mayoría de personas para someterse a la autoridad de figuras reconocidas como “líderes”.

Una notable demostración de esa capacidad se dio con los famosos experimentos que llevó a cabo en 1963 el Profesor Stanley Milgram de la Universidad de Yale, que los sicólogos sociales Zimbardo y Leippe describen así:

El experimentador enmarcó el propósito del estudio en términos sociales positivos: es para descubrir maneras de ayudar a las personas a mejorar su memoria. Luego explicó (a los dos sujetos) que investigaciones realizadas previamente habían comprobado los efectos positivos de premios para mejorar la memoria, pero que nadie había comprobado los posibles beneficios del castigo selectivo de errores. Este estudio involucraba los efectos del castigo sobre el aprendizaje y la memoria verbal. Durante la sesión uno de los sujetos sería el “profesor” y el otro el “alumno”. Se le pidió a cada uno que saque un papelito de un sombrero para determinar, al azar, cuál de los dos asumiría cuál rol. El “profesor” leería pares de palabras al “alumno” y pondría a prueba su memoria, repitiendo la primera

---

<sup>14</sup> Énfasis en el original.

<sup>15</sup> Heifetz *op. cit.*, p. 85.

palabra de cada par y pidiendo al alumno que diga la segunda. (...) El experimentador explicó que el profesor debía castigar el primer error con una leve descarga de 15 voltios y luego incrementar las descargas de 15 en 15 voltios (hasta los 450) por cada error sucesivo. (...)

(Durante la ejecución del experimento), a medida que avanzaban las respuestas equivocadas, (aproximadamente tres de cada cuatro eran equivocadas), las descargas crecían en intensidad, de 15 en 15 voltios. A los 75 voltios se le oía una leve exclamación al “alumno”. A los 150 voltios, el alumno comenzaba a gritar que lo dejen salir, que sentía molestias en el corazón. A los 180, decía que ya no aguantaba el dolor. A los 210, amenazaba con ya no seguir respondiendo y exigía que se lo suelte. A los 270, lanzaba chillidos de dolor. Más arriba de los 300 voltios, sus gritos se volvían intensamente agónicos y prolongados. Luego, arriba de 330 voltios, había silencio. El experimentador recordaba al “profesor” que una negativa a responder por parte del “alumno” debía ser castigada con un siguiente nivel de descarga, y le decía que continúe. (...)

Si algún “profesor” protestaba en defensa del “alumno”, el experimentador respondía con frases tales como: “Es absolutamente esencial que Usted continúe” o “Usted no tiene elección. *Debe seguir.*” (...)

En realidad, el “alumno” era un confederado del experimentador, entrenado para jugar un papel. La selección de “profesor” y “alumno” había sido hecha con trampa, y no se daban descargas eléctricas reales. Pero los verdaderos sujetos, en el rol de “profesores”, no sabían eso. Ellos creían que todo lo que estaba ocurriendo a su alrededor era real, a juzgar por las entrevistas postexperimentales y por las gráficas evidencias de tensión y de preocupación que mostraron la mayoría de ellos en las filmaciones que los muestran llevando a cabo su macabra tarea de ayudar al indefenso “alumno” a mejorar su memoria, aunque le cueste la vida hacerlo. <sup>16</sup>

Lo que buscaba determinar Milgram, nuevamente citando a Zimbardo y Leippe, era:

¿Cuán arriba en la escala de 450 voltios estarían dispuestas a ir personas ordinarias, administrando descargas brutales y tal vez fatales bajo las ordenes de una figura de autoridad? <sup>17</sup>

Antes de llevar a cabo los experimentos, Milgram había realizado una serie de consultas respecto de lo que se creía serían los resultados. Un grupo de estudiantes universitarios a quienes encuestó respondieron, en promedio, que “personas normales llegarían hasta un máximo de 135 voltios antes de negarse categóricamente a seguir obedeciendo al experimentador”. <sup>18</sup> La mayoría pensó que “nadie o no más de 1 en 100 llegaría a los 450 voltios”. <sup>19</sup> Cuarenta siquiatras encuestados por Milgram estimaron que “solo 1 en 1000 sujetos –los sádicos- llegarían hasta el máximo voltaje”. <sup>20</sup> El propio Milgram “predijo muy poca obediencia total”. <sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Zimbardo, Philip & Leippe, Michael, *The Psychology of Attitude Change and Social Influence*, New York, 1993, McGraw-Hill, pp. 65-68.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 67.

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 68.

<sup>21</sup> *Ibid.*

Los resultados fueron espantosamente contrarios a esas optimistas y hasta ilusas predicciones: en los primeros dos grupo de sujetos, entre el 63% y el 65% (¡cerca a dos tercios!) de los sujetos “profesores” llegaron hasta los 450 voltios de supuestas descargas eléctricas,<sup>22</sup> priorizando la obediencia a una figura de autoridad sobre la compasión y sobre el más elemental sentido ético.

Es importante notar que los primeros sujetos de Milgram fueron estudiantes de otras facultades de la propia Universidad de Yale, distintas de la de Psicología en la que él ejercía su cátedra, lo cual es importante en tanto revela que la relación de autoridad entre Milgram y los estudiantes-sujetos era, en el mejor de los casos, tenue. Su condición de “líder” o figura de autoridad estaba dada porque era catedrático en Yale, por su reputación académica, y por el hecho que fue presentado ante los sujetos por otros catedráticos de la Universidad, no por el hecho de que él pudiese imponer obediencia a los sujetos a través de calificaciones u otras formas de presión. No obstante, esa mínima “autoridad”, en el sentido de “capacidad para ser autoritario” o “capacidad para imponerse”, permitió a Milgram lograr los extraordinarios niveles de obediencia que acabamos de ver.

También es importante notar que el propio Milgram replicó, y luego otros experimentadores replicaron el experimento original con miles de otros sujetos –“empleados del correo, obreros de la construcción, ingenieros, profesores de secundaria, vendedores, empleados fabriles, catedráticos universitarios”-<sup>23</sup> logrando siempre resultados muy similares, que Zimbardo y Leippe caracterizan contundentemente como “humilde obediencia ante una autoridad injusta”.<sup>24</sup> Esto permite descartar explicaciones que se han ofrecido de los resultados iniciales de Milgram en términos de errores de muestreo, sesgos poblacionales u otras deficiencias en la ejecución misma de la investigación.<sup>25</sup>

Más abajo exploraremos los orígenes psicológicos, sociales y sociopsicológicos de la asombrosa y hasta aterradora capacidad para someterse a figuras de autoridad que, según sugieren los experimentos de Milgram, es natural en la mayoría de seres humanos.

Antes de ello, sin embargo, es importante anotar que, más allá de esa *capacidad*, que en muchos de los sujetos de Milgram y en muchas otras personas se dio y se da, no obstante serios reparos, también se da una actitud servil frente a las figuras “líderes” que sugiere, ya no solo una *capacidad* para someterse, sino la *voluntad* de hacerlo. Una manifestación de esa actitud servil, que resulta triste porque fue escrita por uno de los grandes genios de la historia humana, está dada en la siguiente carta enviada al Rey Federico II “el Grande” de Prusia:

Muy graciosa Majestad,

Con la mayor humildad, dedico por la presente un ofrecimiento musical a Su Majestad, la parte más noble de la cual se deriva de la propia augusta mano de Su Majestad. Con asombro y placer recuerdo aún la muy especial gracia Real cuando, hace algún tiempo, durante mi visita a Potsdam, Su Majestad en Persona se dignó

---

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 70.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> *Ibid.*, pp. 69-70.

tocar para mí un tema para una fuga en el clavecín, y al mismo tiempo me encargó que la desarrolle en la más augusta presencia de Su Majestad. Obedecer la orden de Su Majestad era mi deber más humilde. Sin embargo, noté muy pronto que, a causa de insuficiente preparación de mi parte, la ejecución de la tarea no prosperó tan bien como merecía tan excelente tema. En consecuencia, resolví y de inmediato me puse a trabajar en el desarrollo más completo de este Real tema, para luego hacerlo conocer en todo el mundo. He llevado a cabo esta resolución de la mejor manera posible, y no refleja otra intención que ésta, irreprochable, de glorificar, si tan solo en un punto pequeño, la fama de un monarca cuya grandeza y cuyo poder, tanto en la guerra y en la paz como, en especial, en la música, todos deben admirar con reverencia. Me permito agregar esta muy humilde solicitud: que Su Majestad se digne dignificar esta modesta obra con su graciosa aceptación y continúe brindando la augusta y Real gracia de Su Majestad a

El más humilde y obediente sirviente  
de Su Majestad,  
El Autor

Leipzig, 7 de julio de 1747 <sup>26</sup>

El autor de esta penosamente servil misiva fue nada menos que el gran Johann Sebastián Bach, y la “modesta obra” cuya “graciosa aceptación” solicitaba era la extraordinaria *Ofrenda Musical* que muchos musicólogos consideran una de las más brillantes y complejas composiciones que jamás haya sido producida, no solo por el propio Bach sino, tal vez, por todos los compositores que jamás han compuesto. Irónicamente, Bach, que tanto se humilló frente al Rey, era objeto de las mayores consideraciones de parte de éste, tan así que, cuando el gran músico llegó al Palacio Real en Potsdam, en aquella ocasión a la que Bach se refiere en su carta, la reacción del Rey fue de celebrar con entusiasmo “la llegada del gran Bach”. <sup>27</sup>

### ***III. Breve reseña histórica del paradigma tradicional*** <sup>28</sup>

El gran politólogo de la Universidad de Yale, Robert Dahl, nos brinda la siguiente clara expresión de la esencia conceptual del paradigma tradicional:

Una alternativa permanente frente a la democracia es que el gobierno esté a cargo de “tutores”, “custodios” o “guardianes” de la

---

<sup>26</sup> Citada en Hofstadter, Douglas R., *Gödel, Escher, Bach: An External Golden Braid*, New York, Vintage Books, 1980, p.6.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>28</sup> Porciones de esta sección han sido publicadas previamente en Zalles, Jorje H., “El gran desafío del liderazgo: Rechazar las respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable” artículo publicado en *POLEMIKA, Revista cuatrimestral del Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito*, Año 1, No. 3, marzo de 2010, pp. 100-110. El autor agradece el permiso de los editores de *POLEMIKA* para su reproducción.

sociedad. Para quienes defienden esta concepción, la idea de que el pueblo comprenderá y defenderá sus propios intereses es ridícula, y más ridículo aún es pensar que comprenderá y defenderá los intereses de la sociedad global. Estos críticos insisten en que la gente común no está calificada, evidentemente, para autogobernarse, y afirman que la premisa contraria de los demócratas debería reemplazarse por la propuesta de que el gobierno le sea confiado a una minoría de personas especialmente capacitadas para asumirlo en virtud de sus conocimientos o virtudes superiores.

La idea del tutelaje, que fue expuesta en forma muy hermosa y perdurable por Platón en *La República*, ha ejercido un gran atractivo a lo largo de la historia. Si bien durante milenios pudo haber existido una democracia rudimentaria entre nuestros ancestros recolectores-cazadores, en la historia de la que se tiene registro la jerarquía es más antigua que la democracia. Como idea y como práctica, la jerarquía fue la regla. (...) En la práctica, la jerarquía es el rival más formidable de la democracia: y como la propuesta del tutelaje es una justificación normativa del gobierno jerárquico, el tutelaje es, en cuanto idea, también el rival más formidable de la democracia.<sup>29</sup>

El paradigma tradicional respecto de aquello que hoy llamamos "liderazgo", centrado como lo está en las varias funciones de guía y dirección del "líder", su prominencia, y la sumisión de los demás ante él, ha tenido muchísimas expresiones teóricas a través del tiempo.

Una de las primeras, como señala Dahl, fue la propuesta de Platón en *La República* de que las sociedades humanas deben ser regidas por filósofos-reyes, "guardianes del Estado" educados expresamente para ejercer como tales.<sup>30</sup> Dice Sócrates, "cuanto más importante es el cargo de estos guardianes del Estado, tanto mayores deben ser el cuidado, el estudio y el tiempo que a ellos se consagre."<sup>31</sup> Y plantea concederles privilegios ilimitados, al punto que "solo a los magistrados supremos pertenece el poder mentir, a fin de engañar al enemigo o a los ciudadanos para bien de la república,"<sup>32</sup> mientras que "si el magistrado coge en mentira a algún ciudadano (...) le castigará severamente, como a quien introduce en el Estado, lo mismo que en la nave, un mal que puede trastornarle y perderle."<sup>33</sup>

Cinco siglos más tarde, aún en la antigüedad, Plutarco escribió sus *Vidas Paralelas*, biografías de quienes describió como "hombres ilustres", tanto griegos como romanos, buscando desentrañar las características que, precisamente, les había hecho ilustres. Su criterio respecto del rol que correspondía a esos hombres ilustres es recogido por Aurelio Pérez Jiménez como sigue:

(Según Plutarco), el buen político tiene su mejor modelo de conducta en la actuación de Dios en el Universo y en el papel que ejerce la inteligencia dentro del hombre mismo. Pues igual que en el alma tenemos las pasiones, que deben ser dominadas y encauzadas por la razón para que sea posible el progreso moral, el buen político tendrá como tarea atemperar las pasiones

---

<sup>29</sup> Dahl, Robert, A., *La democracia y sus críticos*, Buenos Aires, Paidós, 1991, p. 67.

<sup>30</sup> Platón, *La República*, Madrid, Espasa-Calpe, 1982, p. 84.

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>33</sup> *Ibid.*

de su pueblo, fomentando sus virtudes y *manteniendo las riendas de la autoridad*<sup>34</sup> en orden al logro del Bien común.<sup>35</sup>

En el Renacimiento, Maquiavelo publicó *El Príncipe*,<sup>36</sup> exponiendo con absoluta claridad la idea esencial del paradigma tradicional de que es natural y necesario que en la cúspide de las sociedades humanas se sitúen hombres “superiores”, de gran visión y fuerza. Dedicó el libro “al Magnífico Lorenzo de Medicis”, con palabras que expresan, una vez más, la esencia del paradigma:

Deseando yo presentarme ante Vuestra Magnificencia con algún testimonio de mi obediencia y fidelidad, no he encontrado cosa en mí que me sea más cara o estimada que el conocimiento de las acciones de los grandes hombres (...) teniendo en cuenta que no es posible hacerlos mayor don que proporcionaros los medios del poder.<sup>37</sup>

Nuevamente, tres siglos más tarde, en 1840, el ya citado Thomas Carlyle publicó otra clásica expresión del paradigma tradicional. Dice Carlyle:

El hombre grande, con su libre fuerza y guiado directamente por la propia mano del Supremo Ser, es el rayo verdadero; su voz es palabra redentora en que pueden creer todos. Al son de su vigoroso acento, enciéndose el hacinado y corrupto combustible, todo es conflagración en torno suyo ..., ¡y luego dicen que los secos leños amontonados fueron la causa! Verdad que les hacía gran falta el rayo ¡Pero atraerle ...!

¡Cuán corta vista la de esos críticos que propalan y creen que los leños son el origen del fuego! No hay prueba más triste de la pequeñez de un hombre, que su carencia de fe en los grandes hombres. No hay síntoma más desconsolador en una generación, que su general ceguera para la luz espiritual y profesando tan solo fe hacia escombros amontonados. Es el postrer límite de la incredulidad. En todas las épocas de la historia, veremos que el hombre verdaderamente grande es el salvador indispensable de su época, el rayo sin cuya chispa jamás hubiera ardido el combustible, La historia del mundo, lo hemos dicho ya, es la biografía de los grandes hombres.<sup>38</sup>

Y a fines del siglo XX, siglo y medio luego de que publicara Carlyle, y casi dos mil años luego de que lo hiciera Plutarco, resulta notable encontrarse frente a exactamente el mismo propósito que persiguió este último -desentrañar el carácter de los hombres ilustres- en la obra de Warren Bennis y Burt Nanus, que se centra en el liderazgo y los líderes en el contexto de las empresas y las organizaciones:

Este libro está escrito con el convencimiento de que el liderazgo es la clave del éxito organizacional; y de que, para crear empresas vigorosas y

---

<sup>34</sup> El énfasis es mío.

<sup>35</sup> Pérez Jiménez, Aurelio, “Introducción General” a Plutarco, *Vidas Paralelas – Tomo I*, Madrid, Editorial Gredos, 1985, p. 44.

<sup>36</sup> Maquiavelo, *op. cit.*

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 25.

<sup>38</sup> Carlyle, Thomas, *op. cit.*, p. 21.

viales, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo.<sup>39</sup> (...)

Debemos aprender a percibir el poder por lo que realmente es. Básicamente, es el recíproco del liderazgo. (...) El poder es la energía básica necesaria para iniciar y continuar una acción; o, dicho en otras palabras, *la capacidad para traducir intención en realidad y continuarla*.<sup>40</sup> El liderazgo es el recto uso de este poder. (...) Tal como lo percibimos, el liderazgo eficaz puede mover organizaciones de estados actuales a futuros, crear visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculcar en los empleados el compromiso para el cambio e inculcar en las organizaciones nuevas culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y los recursos.<sup>41</sup>

Los autores mencionados desde Platón hasta Bennis y Nanus y muchos, muchos otros no citados, enfatizaron a través de los siglos el rol primordial de los “grandes hombres”, hoy descritos comúnmente como “líderes”, en el desarrollo, el florecimiento y/o la caída de las sociedades y las instituciones humanas. Como lo planteó Carlyle, en clarísima expresión de esta visión, “la historia del mundo es la biografía de los grandes hombres.”

Es alrededor de esta “teoría de los grandes hombres” que pueden detectarse ciertas variaciones y matices dentro del paradigma tradicional.

Una de estas variaciones, que se introdujo de manera prominente a inicios del siglo XX, responde al clásico debate de si los “grandes hombres” nacen o se hacen. La respuesta generalmente aceptada durante muchos siglos fue que los “grandes hombres” nacen, que aquellas características que tanto le interesó dilucidar a Plutarco y, dos mil años más tarde, a Bennis y Nanus, son esencialmente innatas, lo cual explica la idea, largamente sostenida y aún no abandonada por muchos y que es la base de los sistemas socio-políticos aristocráticos y monárquicos, de que una persona vale más o menos, moral y socialmente, de acuerdo con su linaje, la familia a la que pertenece y la sangre que corre por sus venas.

La variante denominada “situacionalista” propuso, al contrario, que son la situación particular y el contexto social y político del momento los factores esenciales que llevan a determinados hombres a la cúspide de la pirámide social. Los proponentes contemporáneos de esta línea de pensamiento encuentran un interesante ejemplo en el caso de Winston Churchill: aunque nació nieto del Duque de Marlborough y pertenecía, en consecuencia, a la más alta aristocracia británica, es probable que habría pasado al olvido político e histórico de no haberse dado dos ‘situaciones’: por un lado, el hecho que Churchill comenzó a advertir del peligro que representaba Hitler desde principios de la década de 1930 y, por otro lado, los ataques alemanes a Polonia en septiembre de 1939, Noruega en abril de 1940 y Luxemburgo, Bélgica y Francia en mayo del mismo año, que dieron la razón a las largamente desoídas advertencias de Churchill e hicieron inevitable su ascenso al poder.

---

<sup>39</sup> Bennis, Warren & Nanus, Burt, *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Bogotá, Editorial NORMA, 1985, p.2.

<sup>40</sup> Énfasis en el original.

<sup>41</sup> Bennis & Nanus, *op. cit.*, p. 12.



Otra de las variantes sobre la teoría de los “grandes hombres” es la teoría del “liderazgo transformador”, que asigna a esos grandes hombres una especial responsabilidad moral por tratar de “mejorar” a sus semejantes a través de contribuciones de varios tipos que constituyen ejemplos dignos de ser seguidos e imitados. Los proponentes modernos más prominentes de esta variante son el historiador norteamericano James MacGregor Burns<sup>42</sup> y los ya citados Bennis y Nanus. Un importante exponente de esta línea de pensamiento en el siglo XIX fue Ralph Waldo Emerson, quien escribió:

Los descubridores del fuego, de la electricidad, del magnetismo, del hierro, del plomo, del vidrio, del lienzo, de la seda, del algodón; los fabricantes de herramientas, el inventor del sistema decimal, el geómetra, el ingeniero, el músico, no han hecho más que hallar un camino fácil para todos donde no había más que una confusión inextricable e imposible. (...)

Todo navío que llega a América sigue la ruta abierta por Colón. Toda novela es deudora de Homero. Todo carpintero que cepilla con su garlopa lo debe al genio de un inventor olvidado. La vida está coronada por un zodíaco de ciencias, tributo de los hombres que se sacrificaron para añadir su punto de luz a nuestro cielo. El ingeniero, el comerciante, el jurista, el médico, el moralista, el teólogo, todo hombre de ciencia es un definidor y un cartógrafo de las latitudes y longitudes de nuestro mundo. Esos constructores de comunicaciones nos enriquecen. Gracias a ellos podemos extender el área de nuestra vida y multiplicar nuestras relaciones.

<sup>43</sup>

#### ***IV. La evolución conceptual del paradigma tradicional***

Vista la anterior muestra de las múltiples expresiones del paradigma tradicional sobre lo que hoy se denomina “liderazgo”, a través de los dos mil quinientos años de evolución de la civilización occidental, desde Platón hasta nuestros tiempos, resulta importante ver si éste ha permanecido esencialmente intacto a través de todo ese tiempo, o si, al contrario, podemos discernir una o más evoluciones que apuntan hacia el cambio de paradigma que más abajo exploraremos.<sup>44</sup>

La evidencia al respecto parece clara. A través de los muchos siglos de vida del paradigma tradicional, los *roles* que éste contempla para las persona “líderes” no han sufrido mayor variación. Tampoco ha cambiado la *prominencia* que se asigna a esas personas. Los cambios claramente discernibles se han dado solo en *la relación* entre “líder” y “seguidores”, que se manifiestan en cómo ejerce sus funciones la persona “líder” y en la naturaleza del sometimiento a ella por parte de los demás.

Los roles que el paradigma tradicional asigna a la persona “líder” siguen siendo, sin cambio discernible, guiar, fijar metas y normas, brindar

---

<sup>42</sup> Burns, James MacGregor, *Leadership*, New York, Harper Colophon, 1978.

<sup>43</sup> Emerson, Ralph Waldo, *De los héroes: Hombres representativos*, México, Edit. Océano, 1999, pp. 226-229.

<sup>44</sup> Sobre el tema de paradigmas y su permanencia o cambio, véase en especial Kuhn, Thomas, *op. cit.*

visión, inspirar, organizar, dirigir, etc., a partir de una posición de prominencia, poder y privilegios respecto de la cual el presidente Alessandri fue una muy singular excepción. Los situacionistas plantearon otra manera, diferente de la herencia biológica, de que el “gran hombre” llegue a serlo, y los proponentes del liderazgo transformador plantean un tipo de obligación especial para los “grandes hombres”, pero ninguna de estas variantes se aleja de la premisa esencial, que coloca en la cúspide de todo grupo humano, y reconoce como necesarias, a una o más figuras “superiores”. Los “guardianes” de Platón, los “héroes” de Carlyle y los “líderes organizacionales” de Bennis y Nanus reflejan una misma concepción esencial de organización social, en la cúspide la cual están esos seres a los que la vasta mayoría reconoce condiciones superiores y especiales.<sup>45</sup>

En lo que sí son discernibles cambios claros es en el criterio respecto de cómo deben relacionarse “líder” y “seguidores”. La distinción planteada por Lewin entre los “estilos de liderazgo”, aunque ambos lleven implícitas los tradicionales roles y la tradicional prominencia de la figura “líder”, marca una fundamental diferencia: el ejercicio de esas funciones a través de la violencia y la imposición *versus* su ejercicio a través de la inspiración y la motivación de los “seguidores”, partiendo de una actitud de esencial respeto hacia ellos. Siguen siendo “seguidores”, y los “líderes” siguen siendo “superiores”, pero es evidente la evolución hacia mayor respeto y consideración por los seguidores y hacia una relación menos vertical entre unos y otros. Muy distinto es el planteamiento de Carlyle a favor de la humilde unción frente al poderoso

Los demás deben someterse a la voluntad y aceptar legalmente a los Grandes Hombres, gozando de bienestar por ello (...) Si logramos hallar en un país cualquiera el hombre más Capaz existente en él y lo elevamos al supremo sitial reverenciándolo lealmente, obtendremos el gobierno perfecto. (...) No hay acto más moral entre los hombres que el de mandar y obedecer. (...) Por eso digo: *indicadme el verdadero Könning, Rey o Capaz; ése será el que tiene derecho divino sobre mí.*<sup>46</sup>

de la relación amable con los “grandes hombres” que plantea su aproximado contemporáneo Emerson:

Es natural creer en los grandes hombres. (...) Ellos hacen saludable la tierra. Quienes viven con ellos encuentran la vida alegre y sustanciosa. La

---

<sup>45</sup> Cabe señalar, específicamente en relación con Bennis y Nanus, que ellos sostienen haber planteado un “nuevo paradigma”. Dicen así: “Nos estamos aproximando a un punto crucial en la historia, que es lo que Karl Jaspers denominaba un “punto axial”, donde se busca una nueva altura de visión, donde se requieren algunas redefiniciones fundamentales, en donde se hace necesario revisar nuestro esquema de valores. (...) El hecho es que, por difíciles, frustrantes y amedrentadores que sean estos tiempos, son también interesantes, catalíticos y cruciales. Como le dijo la raposa al principito: “Esto no es lo que parece ser.” Ha nacido un nuevo paradigma.” (Bennis & Nanus, *op. cit.*, p. 9). El análisis que acá se presenta sugiere que no es válida la afirmación de estos autores de que ha nacido, o que sus ideas representan un nuevo paradigma. Es más bien probable que las palabras de estos autores citadas en esta Nota reflejen lo que Thomas Kuhn (Favor ver la Nota 42) denomina “anomalías” y “crisis” en el paradigma tradicional, que abren el camino para la irrupción de un *verdaderamente* nuevo paradigma, como el que se verá más adelante.

<sup>46</sup> Carlyle, *op.cit.*, p. 177-180. El énfasis en la última oración está en el original.

vida resulta grata y tolerable únicamente si creemos en esa sociedad y en realidad o idealmente procuramos vivir con los superiores.<sup>47</sup> (...) Senados y soberanos, a pesar de todas sus medallas, espadas y uniformes, no otorgan mayor honor que quien comunica a un ser humano pensamientos de cierta altura que revelan su inteligencia.<sup>48</sup> (...) Los grandes hombres corrigen el delirio de los espíritus animales, nos hacen considerados y nos inducen a nuevos ideales y a la conquista de nuevos poderes.<sup>49</sup>

No es que ha desaparecido de la faz de la Tierra el lado impositivo del paradigma tradicional. Todo lo contrario, sigue fuertemente vigente en sociedades enteras, familias, escuelas, colegios, empresas y organizaciones, en todas partes del mundo. Se han mencionado ejemplos de tiranos de épocas anteriores –Nerón, Cromwell, Napoleón, Rosas- pero otros –Hitler, Stalin, Trujillo, Castro, Pinochet, Idi Amin- son nuestros contemporáneos. En respuesta a un cuestionamiento de parte de una persona subalterna, todavía se puede escuchar, con frecuencia y en todos lados, la respuesta “Porque yo digo.”

No obstante, es evidente que se ha dado la evolución recién analizada, y pueden discernirse en sus factores causales atisbos iniciales de un verdaderamente nuevo paradigma. Antes de llegar a éste, analicemos brevemente esos factores causales.

En concordancia con el acertado planteamiento de Kuhn de que los nuevos paradigmas comienzan a nacer a partir de uno o más cuestionamientos de los antiguos y dominantes,<sup>50</sup> podemos identificar al menos dos corrientes históricas en el pensamiento occidental que influyeron de manera significativa en la gestación de cambios en el paradigma tradicional y, luego, en la gestación del realmente nuevo paradigma sobre “líder” y “liderazgo” que veremos más adelante.

La primera de esas corrientes se centra en la idea de la libertad individual. Una de sus tempranas manifestaciones en Europa occidental se dio con la rebelión de los campesinos en Inglaterra en 1381 que, según el historiador Thomas B. Costain, fue “uno de los más dramáticos, significativos y terribles eventos en la historia inglesa”.<sup>51</sup> Dice Costain:

Odios acumulados durante mucho tiempo provocaron explosiones instantáneas en el curso de las cuales la gente común se estrelló, furiosa y ciegamente, contra instituciones y personas asociadas en sus mentes con la opresión y la injusticia.<sup>52</sup>

Esa rebelión fue aplastada de manera cruel y sanguinaria, pero no desapareció la resistencia a la opresión de los señores feudales. La idea de la libertad individual siguió viva, y se consolidó claramente, como elemento

---

<sup>47</sup> Emerson, *op. cit.*, p. 223.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 231.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 234.

<sup>50</sup> Kuhn, Thomas, *op. cit.*

<sup>51</sup> Costain, Thomas B., *The Last Plantagenets*, New York, Popular Library, Doubleday & Company, Inc., 1962, p. 42.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 52.

esencial del pensamiento dominante en Occidente, durante el Renacimiento italiano, en los siglos XV y XVI. Citemos nuevamente a Erich Fromm:

Lo que caracteriza a la sociedad medieval, en contraste con la moderna, es la ausencia de libertad individual. Todos, durante el periodo más primitivo, se hallaban encadenados a una determinada función dentro del orden social. Un hombre tenía pocas probabilidades de trasladarse socialmente de una clase a otra, y no menores dificultades tenía de hacerlo desde el punto de vista geográfico (...) La vida personal, económica y social se hallaba dominada por reglas y obligaciones a las que prácticamente no escapaba esfera alguna de actividad. (...) Una persona se identificaba con su papel dentro de la sociedad: era campesino, artesano, caballero, y no *un individuo*<sup>53</sup> a quien le *había ocurrido*<sup>54</sup> tener esta o aquella ocupación. (...) La sociedad se hallaba estructurada de este modo y proporcionaba seguridad al hombre, (pero) también lo mantenía encadenado. Tratábase de una forma de servidumbre distinta de la que se formó, en siglos posteriores, por obra del autoritarismo y la opresión. La sociedad medieval no despojaba al individuo de su libertad, porque el “individuo” no existía todavía; el hombre estaba aún conectado con el mundo por medio de sus vínculos primarios. No se concebía a sí mismo como un individuo ... y tampoco concebía a ninguna otra persona como “individuo”. (...)

La estructura de la sociedad y la personalidad del hombre cambiaron en el periodo posterior a la Edad Media. La unidad y la centralización de la sociedad medieval se fueron debilitando. Crecieron en importancia el capital, la iniciativa económica individual y la competencia; se desarrolló una nueva clase adinerada. Podía observarse un nuevo individualismo en todas las esferas de la actividad humana, el gusto, la moda, el arte, la filosofía y la teología. (...)

El nuevo desenvolvimiento social y económico se efectuó en Italia con mayor intensidad y con mayores repercusiones sobre la filosofía, el arte y todo el estilo de vida, que en la Europa occidental y central. En Italia por vez primera el individuo emergió de la sociedad medieval y rompió las cadenas que le habían otorgado seguridad y que a la vez lo habían limitado. El italiano del Renacimiento llegó a ser, según las palabras de Burckhardt, el primogénito entre “los hijos de la Europa moderna”, el primer individuo.<sup>55</sup>

Luego, como complemento inevitable de la idea del “individuo”, se consolidaron, no solo en Italia sino en el resto de Europa, durante los siglos XVII y XVIII, las ideas de los derechos humanos y las libertades individuales, la esencia del pensamiento liberal cuyos principales exponentes incluyen a John Locke en el campo político,<sup>56</sup> Adam Smith en el económico,<sup>57</sup> los

---

<sup>53</sup> Énfasis en el original.

<sup>54</sup> Énfasis en el original.

<sup>55</sup> Fromm, Erich, *El miedo a la libertad*, Barcelona, Paidós, 1989, pp. 58-61. La cita de Burckhardt proviene de Burckhardt, Jacob, *The Civilization of the Renaissance in Italy*, London, Allen & Unwin, 1921. (Traducción castellana: Buenos Aires, Losada, 1943).

<sup>56</sup> John Locke (1632-1704), *Two Treatises of Government*, originalmente publicadas en 1689/90, 2a. edición revisada, Peter Laslett, comp., Cambridge, Cambridge University Press, 1970.

<sup>57</sup> Adam Smith (1723-1790), *La riqueza de las naciones*, Barcelona, Ediciones Folio, 1996.

grandes pensadores de la Ilustración Francesa Condorcet,<sup>58</sup> Diderot,<sup>59</sup> Rousseau<sup>60</sup> y Voltaire,<sup>61</sup> entre otros, y en el siglo XIX, a John Stuart Mill.<sup>62</sup>

Las ideas liberales a su vez inspiraron los procesos políticos democráticos que comenzaron con la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de Norteamérica en 1776<sup>63</sup> y con la Revolución Francesa a partir de 1789, y que gradualmente se difundieron por casi todo el mundo moderno, pasando en la mayoría de casos por grandes tropiezos y dificultades. Como ya reflexionamos cuando recogíamos el inspirador mensaje de Martin Luther King, Jr., la consolidación de los derechos civiles en los Estados Unidos seguía en proceso en vida de él (murió en 1968, casi 200 años después de la elocuente Declaración de la Independencia), y sigue en proceso aún hoy. El desarrollo de la democracia en Francia fue aún más tortuoso: luego del derrocamiento de la monarquía en 1791 y el inicio de la Primera República, se instauró el Primer Imperio bajo Napoleón en 1804. Éste fue derrocado en 1815 cuando fue restaurada la monarquía Borbón, seguida por la monarquía Borbón-Orléans, derrocada a su vez en 1848, cuando se instauró la Segunda República. En 1852, el Presidente de ésta y sobrino de Napoleón I, Luis-Napoleón, puso fin a la Segunda República e instauró el Segundo Imperio, coronándose como Napoleón III. Prusia lo derrotó militarmente 1870, y se instauró la Tercera República. Luego de la ocupación de Francia por la Alemania Nazi y la derrota de esta última, se instauró la Cuarta República en 1946, con una totalmente nueva Constitución, y la aprobación de otra nueva Constitución en 1958, bajo la tutela del General Charles de Gaulle, dio inicio a la Quinta República que sigue vigente hasta el presente. También ha resultado penoso y difícil el camino que la democracia ha tenido que recorrer para llegar a algún nivel de consolidación institucional en América Latina, Asia y África. Todas estas dificultades en el desarrollo de la democracia indudablemente reflejan la continuada presencia e influencia del paradigma tradicional sobre el liderazgo que, como ya se señaló, es esencialmente antidemocrático..

La segunda de las grandes corrientes de pensamiento que claramente influyó en la gestación de nuevas formas de entender “líder” y “liderazgo” es el cuestionamiento de la idea de los “Grandes Hombres” que, como hemos visto, es tan central al paradigma tradicional.

Una particularmente interesante expresión de ese cuestionamiento puede encontrarse en el análisis que hace de las teorías históricas de Leon Tolstoi el gran historiador de las ideas de la Universidad de Oxford, Isaiah Berlin:

---

<sup>58</sup> Marie-Jean Antoine Nicolas de Caritat, Marqués de Condorcet (1743-1794), cuya obra más importante fue su *Bosquejo de un cuadro histórico de los progresos del espíritu humano*, Madrid, Editora Nacional, 1980.

<sup>59</sup> Diderot, Denis (1713-1784), *Escritos filosóficos*, Madrid, Editora Nacional, 1983.

<sup>60</sup> Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), suizo de nacimiento, cuya obra más importante fue *El Contrato Social o principios de derecho político*, Madrid, Editorial Tecnos, 1995.

<sup>61</sup> François-Marie Arouet, quien adoptó el nombre de pluma “Voltaire” (1694-1778), *Ensayo sobre las costumbres y el espíritu de las naciones y sobre los principales hechos de la historia desde Carlomagno hasta Luis XIII*, Buenos Aires, Hachette, 1959; *Cartas filosóficas*, Madrid, Alianza Editorial, 1983; *Letters on England*, Harmondsworth, Penguin Books, 1980.

<sup>62</sup> John Stuart Mill (1806-1873), *Sobre la libertad*, México, D.F., Gernika, 1991.

<sup>63</sup> Interesantemente, el año en que Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*.

Las burlas más amargas de Tolstoi, su ironía más corrosiva, está reservada para aquellos que posan como especialistas en el manejo de los asuntos humanos, en este caso los teóricos militares occidentales, el General Pfuel o los Generales Benningsen y Paulucci, todos los cuales son presentados hablando iguales necedades en el Concilio de Drissa, sea que defienden una determinada teoría estratégica o táctica, o que se oponen a ella. Estos hombres deben ser impostores, puesto que es imposible que cualquier teoría se adecue a la inmensa variedad de posibles comportamientos humanos, la vasta multiplicidad de infinitésimas e indescifrables causas y efectos que forman aquella interrelación entre los hombres y la naturaleza que la historia pretende registrar. Aquellos que pretenden poder recoger toda esa infinita multiplicidad dentro de sus leyes ‘científicas’ deben ser o charlatanes deliberados, o ciegos liderando a otros ciegos. El juicio más duro es en consecuencia reservado para el maestro de los teóricos, el gran Napoleón,<sup>64</sup> quien actúa bajo, y ha hipnotizado a otros a que acepten, la premisa de que él comprende y controla los eventos a base de su superior intelecto, o por destellos de intuición, o logrando, de alguna otra manera, dar respuestas correctas a los problemas planteados por la historia. Cuanto mayor la pretensión, mayor la mentira; Napoleón es en consecuencia el más patético y más despreciable de todos los actores en la gran tragedia.<sup>65</sup>

No es difícil apreciar que las ideas liberales, los procesos políticos democráticos y el cuestionamiento de la teoría de los “Grandes Hombres” son directamente contrarias al paradigma tradicional sobre el liderazgo el cual es, en su misma esencia, contrario a la libertad individual y a la democracia y gira en torno a la idea de los “Grandes Hombres”.

La supervivencia del paradigma tradicional, con pleno vigor, luego de más de cinco siglos desde que claros desafíos conceptuales al mismo están presentes en el pensamiento occidental constituye, por un lado, clara evidencia a favor del argumento de Kuhn de que los cambios de paradigmas suceden solo lentamente. Por otro lado, plantea un inmenso desafío a quienes pensamos que la evolución hacia un nuevo paradigma es altamente deseable.

## ***V. Las raíces psicológicas del paradigma tradicional***

Es razonable plantear que las raíces psicológicas del paradigma tradicional que venimos analizando están estrechamente vinculadas a lo que Erich Fromm llamó, en el título de una de sus magistrales obras, “el miedo a la libertad”.<sup>66</sup>

El razonamiento de Fromm parte de la premisa de que en el proceso de desarrollo de todo ser humano se da una intensa tensión entre dos impulsos psicológicos esenciales: de un lado, la necesidad de seguridad, que en el mundo moderno es típicamente provista por figuras de autoridad –padres, madres, etc.- y del otro, el deseo de independencia.

¿Cómo se nos provee de seguridad? A través de la aprobación, de la aceptación grupal, del sentimiento de pertenencia, de expresiones de cariño e incluso de premios. Y ¿cómo obtenemos, en especial en la temprana infancia,

---

<sup>64</sup> Invito al lector a recordar las referencias de Thomas Carlyle a Napoleón, citadas más arriba (Favor ver Nota 7).

<sup>65</sup> Berlin, Isaiah, *The Hedgehog and the Fox, An Essay on Tolstoy's View of History*, New York, Mentor Books, 1957, pp. 32-33. La traducción es mía.

<sup>66</sup> Fromm, *op. cit.*

estos insumos psicológicos que nos brindan seguridad? Típicamente, siendo obedientes, suaves, sumisos.

¿Qué puede contribuir, al contrario, a la inseguridad? La desaprobación, la no aceptación grupal, el sentimiento de asilamiento frente al grupo, la no recepción de cariño, el ser objeto de castigos. Y ¿cómo nos hacemos acreedores a esas fuentes de inseguridad? Siendo más bien independientes. El joven que intenta volar solo desde muy temprano, tomando sus propias decisiones, enfrentándose, a veces, a los criterios ortodoxos de quienes lo rodean, claramente incurre en el riesgo de perder la aprobación y aceptación grupal que son elementos básicos de todo sistema de seguridad psicológica individual.

Todos sentimos la necesidad de escoger entre la seguridad y la independencia, y somos conscientes de que, en términos generales, a mayor independencia, menor seguridad y, al contrario, a mayor seguridad, típicamente provista por figuras de autoridad que aprueban de nosotros, menos independencia. La tensión entre esos dos impulsos esenciales, y las dificultades que enfrenta el individuo al tratar de resolverla, hacen que el proceso de “individuación” o de progresiva concreción de cada individuo como entidad psicológica única e independiente, tenga, según Fromm “un carácter dialéctico”.<sup>67</sup>

¿Qué sucede frente a este intenso dilema?

Algunas personas logran conciliar los dos impulsos y, en consecuencia, sentirse seguros *en* libertad, sin necesitar que su seguridad sea provista desde afuera, por otros. Pero la mayoría de nosotros, siempre según Fromm, tendemos a resolver el dilema a favor de la seguridad, aun a costa de alguna parte de o, en el extremo, toda nuestra independencia. A la final, como lo plantea en el libro ya citado, para muchas personas, la libertad constituye “un problema psicológico”<sup>68</sup> y, en consecuencia, el miedo a la libertad, tan típica de seres inseguros de sus propias capacidades y virtudes y temerosos frente a los desafíos de la vida, abruma a la mayoría de personas y les vuelve candidatas a la sumisión y al servilismo frente a los “héroes”, los “guardianes” y las demás figuras que hoy llamamos “líderes”. Como lo describe Fromm:

Surge el impulso de abandonar la propia personalidad, de superar el sentimiento de soledad e impotencia, sumergiéndose en el mundo exterior. Sin embargo, estos impulsos y los nuevos vínculos que de ellos derivan no son idénticos a los vínculos primarios que han sido cortados en el proceso del crecimiento. Del mismo modo que el niño no puede volver jamás, físicamente al seno de la madre, tampoco puede invertir el proceso de individuación desde el punto de vista psíquico. Los intentos de reversión toman necesariamente un carácter de sometimiento, en el cual no se elimina nunca la contradicción básica entre la autoridad y el que a ella se somete. Si bien el niño puede sentirse seguro y satisfecho conscientemente, en su inconsciente se da cuenta de que el precio que paga representa el abandono de la fuerza y de la integridad de su yo. Así, el resultado de la sumisión es exactamente lo opuesto de lo que debía ser: la sumisión aumenta la inseguridad del niño y al mismo tiempo origina hostilidad y rebeldía, que

---

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 47.

<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 25.

son tanto más horribles en cuanto se dirigen contra aquellas mismas personas de las cuales sigue dependiendo o llega a depender.<sup>69</sup>

La siguiente es una dramática expresión del miedo a la libertad planteada por Fromm en el contexto de los sistemas autoritarios que se establecieron en Italia a partir de 1923, y en Alemania a partir de 1933:

En un principio, muchos hallaban algún aliento en la creencia de que la victoria del sistema autoritario se debía a la locura de unos cuantos individuos y que, a su debido tiempo, esa locura los conduciría al derrumbe. Otros se satisfacían con pensar que al pueblo italiano, al alemán, les faltaba una práctica suficiente de la democracia, y que, por lo tanto, se podía esperar sin ninguna preocupación el momento en que esos pueblos alcanzaran la madurez política de las democracias occidentales. Otra ilusión común, quizá la más peligrosa de todas, era el considerar que hombres como Hitler habían logrado apoderarse del vasto aparato del Estado solo con astucias y engaños; que ellos y sus satélites gobernaban únicamente por la fuerza desnuda y que el conjunto de la población oficiaba de víctima involuntaria de la traición y del terror.

En los años que han transcurrido desde entonces, el error de estos argumentos se ha vuelto evidente. Hemos debido reconocer que millones de personas, en Alemania, estaban tan ansiosas de entregar su libertad como sus padres lo estuvieron de combatir por ella; que en lugar de desear la libertad buscaban caminos para rehuirla; que otros millones de individuos permanecían indiferentes y no creían que valiera la pena luchar o morir en su defensa. También reconocemos que la crisis de la democracia no es un problema peculiar de Italia o Alemania, sino que se plantea en todo Estado moderno. Bien poco interesan los símbolos bajo los cuales se cobijan los enemigos de la libertad humana: ella no está menos amenazada si se la ataca en nombre de antifascismo o en el del fascismo más descarado. Esta verdad ha sido formulada con tanta eficacia por John Dewey, que quiero expresarla con sus mismas palabras: 'La amenaza más seria para nuestra democracia –afirma– no es la existencia de los Estados totalitarios extranjeros. Es la existencia en nuestras propias actitudes personales y en nuestras propias instituciones de aquellos mismos factores que en esos países han otorgado la victoria a la autoridad exterior y estructurado la disciplina, la uniformidad y la dependencia respecto de El Líder. Por lo tanto, el campo de batalla está también aquí: en nosotros mismos y en nuestras instituciones.'<sup>70</sup>

La tendencia a generar un menor antes que un mayor desarrollo psicológico de las personas conlleva dos consecuencias directas: primero, una mermada capacidad en esas personas para encontrar bienestar psicológico y emocional, tanto interior como en sus relaciones de amor y de amistad, tema que Fromm analiza brillantemente en su obra *El arte de amar*; y segundo, una apertura casi ilimitada de oportunidades para el "líder" social o político que, como lo plantea Heifetz, ofrece "respuestas fáciles" y engatusa a grandes masas inmaduras y dependientes con falsas promesas de redención, horizontes amplios y solución a todos sus problemas. De esta penosa consecuencia se han visto aquejadas en el pasado, y se ven aquejadas aún hoy, muchas

---

<sup>69</sup> Fromm, *op.cit.*, p. 48.

<sup>70</sup> *Ibid.*, pp. 26-27. La cita de John Dewey viene de *Freedom and Culture*, Londres, Allen & Unwin, 1940, traducción castellana *Libertad y Cultura*, Rosario, Ed. Rosario, 1946.



sociedades en el mundo entero, incluidas varias en nuestra propia América Latina.

Claramente, la una consecuencia es factible solamente en cuanto lo es la otra, y ambas nacen de una misma realidad esencial: el subdesarrollo psicológico y emocional de una masa crítica de miembros de una sociedad que, en consecuencia de ese subdesarrollo, permanecen en incapacidad para liberarse tanto de sus propias angustias y limitaciones como de la tentación de entregarse a falsos mesías.

## Parte II

### El Nuevo Paradigma

## VI. El contenido del nuevo paradigma

En 1994, el Profesor Ronald A. Heifetz, Director de Estudios de Liderazgo de la Escuela John F. Kennedy de Administración Pública en la Universidad de Harvard, publicó un libro cuyo título, aunque ya ha sido citado más arriba, merece ser resaltado: es *Liderazgo sin respuestas fáciles*.<sup>71</sup> Desde el título de esta magistral obra, Heifetz plantea que no hay “respuestas fáciles”, como las que ofrecen “aquellos que posan como especialistas en el manejo de los asuntos humanos” para quienes, según Berlin, Tolstoi reservó “sus burlas más amargas”, y se inscribe claramente en aquella línea de pensamiento analizada más arriba, que cuestiona la idea de los “Grandes Hombres”.

En la obra de Heifetz sí tenemos, a diferencia de la de Bennis y Nanus, que pretenden plantearlo, un *verdaderamente* nuevo paradigma, y no una mera variante sobre el paradigma tradicional. Propone un *rol* radicalmente diferente para la persona que lidera, ve la *prominencia* de esa persona en términos tan diferentes que incluso ya no hay cabida para el concepto tradicional de “líder”, y contempla una forma de *relación* entre quien lidera y las personas a quienes lidera también tan radicalmente distinta que tampoco cabe el concepto de “seguidores”.

Tal vez la más clara indicación de cuán radical y profundamente diferente es la propuesta de Heifetz frente al paradigma tradicional es el hecho que, mientras es difícil negar que Hitler fue un “líder” bajo éste último, bajo el nuevo paradigma que propone Heifetz, resulta evidente que no lo fue.

¿En qué consiste esta radicalmente nueva propuesta? Citemos al propio autor:

Resulta útil entender el liderazgo como (...) una actividad, la actividad de un ciudadano de cualquier condición, que moviliza a personas para que hagan algo (...) socialmente útil, que es (...) trabajo adaptativo.<sup>72</sup>

“Movilizar trabajo adaptativo”, concepto interesante que, para comenzar, claramente no consiste en dirigir, guiar, dar respuestas, señalar el camino o brindar soluciones. En lo que sí consiste, como exploraremos en detalle más adelante, es “motivar, organizar, orientar y focalizar la atención”,<sup>73</sup> apoyando a quienes enfrentan un desafío que genera desequilibrio para que sean *ellos* y *ellas* quienes busquen las soluciones y reestablezcan su propio equilibrio.

---

<sup>71</sup> Heifetz, *op. cit.*

<sup>72</sup> *Ibid.*, pp. 45-47.

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 45.

Luego, ¿el ejercicio de ese rol demanda una posición de *prominencia*? ¿Solo pueden ejercerlo reyes, príncipes, presidentes, gerentes, directores? No. Según propone Heifetz en la cita, movilizar trabajo adaptativo es actividad “de un ciudadano de cualquier condición”. A este tema también regresaremos extensamente más adelante.

### ***El trabajo adaptativo*** <sup>74</sup>

Uno de los pilares conceptuales de la propuesta teórica de Heifetz es la distinción conceptual entre dos tipos de situaciones: (i) los que denomina “problemas técnicos”, que constituyen motivos de desequilibrio personal o social cuyas causas son bien conocidas, para las cuales existen soluciones también conocidas y ya aplicadas muchas veces, las cuales constituyen trabajo técnico que puede ser realizado por expertos ajenos al problema en sí; *versus* (ii) los que Heifetz denomina “desafíos adaptativos” que, exactamente al contrario, constituyen motivos de desequilibrio personal o social cuyas causas son poco o nada conocidas, para las cuales tampoco existen soluciones ya establecidas, y ante las cuales no es factible buscar que algún “experto” externo resuelva el problema a través de algún tipo de trabajo técnico.

Un buen ejemplo de un “problema técnico” es la fractura de un hueso. Es un problema que ha sucedido cientos de millones de veces en el pasado, que puede ser diagnosticado con gran precisión y en todos sus detalles a través de radiografías y otros exámenes, para el cual existe un repertorio de posibles soluciones también aplicadas cientos de millones de veces en el pasado, y –lo que probablemente es más importante- que pueden ser aplicadas, en cada caso específico, por un experto a quien la persona que sufre del problema lo entrega o delega al experto para que éste le encuentre o brinde una solución.

Un buen ejemplo del segundo tipo de situación, que Heifetz denomina un “desafío adaptativo” es una decepción amorosa. Cuando se la enfrenta, no se tiene claro el problema, no se tiene claro ningún repertorio de posibles “soluciones” o “respuestas fáciles” y, nuevamente lo más significativo, no existe ningún “experto” a quien se pudiese encomendar el corazón roto para que lo cure.

Frente a los problemas técnicos, Heifetz plantea que es totalmente válido buscar “expertos” técnicos que propongan y/o proporcionen las soluciones más apropiadas. Si un vehículo no arranca, se busca a un mecánico que lo repare. Si la luz no enciende, se busca a un electricista que la arregle. Si, nuevamente, nos rompemos un hueso, nos ponemos en manos de un traumatólogo para que nos cure.

Pero frente a los desafíos adaptativos, Heifetz plantea que el reestablecimiento del equilibrio personal y/o social solo puede ser logrado a través de lo que él denomina “trabajo adaptativo”, que describe así:

---

<sup>74</sup> Porciones de esta sección también han sido publicadas previamente en el artículo Zalles, Jorje H. “El gran desafío del liderazgo: Rechazar las respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable” Revista *POLEMIKA*, *op. cit.* El autor agradece nuevamente el permiso de los editores de *POLEMIKA* para su reproducción.

El trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas.<sup>75</sup>

La *movilización* de este “trabajo adaptativo” puede ser mejor entendida con un ejemplo:

En esta concepción,<sup>76</sup> lograr que la gente clarifique qué temas importan más, en qué equilibrio, con qué intercambios, pasa a ser una tarea central. En el caso, por ejemplo, de una industria local que contamina el río, la gente quiere agua pura, pero también puestos de trabajo. Los intereses de la comunidad y de la empresa (...) se superponen y colisionan. (...) El liderazgo exige que se orquesten estos conflictos entre y dentro de las partes interesadas (...). Una cuestión estratégica crítica en sí misma (...) es la de quiénes deben participar en las deliberaciones. La estrategia se inicia con el interrogante de qué interesados tienen que adaptar ciertos modos de actuar para que se progrese hacia la solución. ¿Cómo se pueden ordenar en el tiempo los asuntos en disputa, o fortalecer los vínculos que mantienen juntos a los implicados como una comunidad de intereses, de modo que soporten el estrés de la resolución del problema?

Para clarificar una situación compleja de este tipo, se necesitan muchos puntos de vista, cada uno de los cuales ha de añadir una pieza al rompecabezas. Para clarificar una visión hay que realizar un examen de la realidad, pero ese examen no es un proceso exento de valores. Los valores se conforman y perfilan en la fricción con problemas reales, y las personas interpretan sus problemas en función de los valores que sustentan. Diferentes valores arrojan luz sobre distintas oportunidades y facetas de una situación. La consecuencia es importante: la inclusión de perspectivas axiológicas competitivas puede ser esencial para el éxito adaptativo. A largo plazo, un contaminador industrial fracasará si desatiende los intereses de su comunidad. (...) A la inversa, la comunidad puede perder su base económica si pasa por alto los intereses de su industria.

Lo importante en este caso es proporcionar una guía para la elaboración de metas y estrategias. Al elegir el trabajo adaptativo como guía, no consideramos solo los valores que la meta representa, sino también la capacidad de esta meta para movilizar a las personas de modo que enfrenten y no eviten la cruda realidad y los conflictos. La tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de diseñar una estrategia que promueva el trabajo adaptativo.<sup>77</sup>

Las últimas ideas de esta larga cita merecen ser repetidas. Primero, la idea de “movilizar a las personas de modo que enfrenten y no eviten la cruda realidad”, con lo cual, claramente, se les está convocando a esas personas a que sean ellos y ellas quienes encuentren soluciones y, por ello mismo, se está renunciando a la tradicional provisión de “respuestas fáciles” proporcionadas por una figura de autoridad. Luego, “la tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de diseñar una estrategia que promueva el trabajo

---

<sup>75</sup> Heifetz, *op. cit.*, p. 49.

<sup>76</sup> Es decir, bajo la propuesta de entender “liderazgo” como la movilización del trabajo adaptativo.

<sup>77</sup> *Ibid.*, pp. 50-51.

adaptativo.” ¿En qué puede consistir una “estrategia que promueva el trabajo adaptativo”? Nuevamente, citemos al propio autor:

Para progresar, no solo es necesario que la invención y la acción cambien las circunstancias a fin de armonizar la realidad con los valores, sino que quizá los valores mismos tendrán que cambiar. *El liderazgo no consiste en respuestas o visiones seguras sino en actuar para clarificar los valores. Plantea preguntas*<sup>78</sup> como las siguientes: ¿Qué nos falta aquí? ¿Hay valores en conflicto que suprimimos en lugar de aplicarlos a nuestra comprensión del problema que tenemos entre manos? ¿Hay valores compartidos que permitirán el intercambio entre opiniones enfrentadas? Una capacidad adaptativa permeable requiere una mezcla rica de valores y en evolución que de forma al proceso social de examen de la realidad. *Requiere un liderazgo que encienda y contenga las fuerzas de la invención y el cambio, y que impulse el paso siguiente*<sup>79, 80</sup>.

### ***La prominencia***

La segunda diferencia esencial entre el paradigma tradicional y el nuevo paradigma que propone Heifetz radica, como ya se señaló, en la ida de que movilizar trabajo adaptativo es “la actividad de un ciudadano de cualquier condición”. Queda absolutamente descartado aquello de que solo los “Grandes Hombres”, los “guardianes” o los “tutores” pueden ejercer liderazgo. Totalmente al contrario, la propuesta de Heifetz plantea la luminosa posibilidad de que, en cualquier relación entre dos o más personas en la que existen mutuo respeto y mutua confianza, una de ellas puede “encender y contener las fuerzas de la invención y el cambio, e impulsar el paso siguiente”. La capacidad para hacerlo y, en consecuencia, para movilizar trabajo adaptativo pasa por la construcción y el mantenimiento de una relación de confianza y de trabajo conjunto entre líder y liderado, que Heifetz describe como un “ambiente contenedor”:

La expresión “ambiente contenedor” proviene del psicoanálisis y describe la relación entre terapeuta y paciente. El terapeuta “contiene” al paciente *en un proceso de aprendizaje evolutivo*,<sup>81</sup> de un modo que presenta algunas semejanzas con el apoyo de la madre y el padre a los bebés recién nacidos y en proceso de maduración. Para el niño, el ambiente contenedor es como un receptáculo que alberga las fases del desarrollo, los problemas, las crisis y el estrés del crecimiento. En el seno de la contención parental se puede guiar y proteger el crecimiento de la criatura. Para el paciente en tratamiento psicoterapéutico, la relación con el terapeuta es un lugar en el que (el paciente) *examina y progresa hacia la solución de problemas difíciles*.<sup>79</sup> El terapeuta eficaz es alguien que empatiza y comprende las luchas de sus pacientes, de modo que estos pueden empezar a ver con más claridad la naturaleza de sus problemas. (...)

Para mis propios fines, amplíe el uso de la expresión “ambiente contenedor” de modo que vaya más allá de las relaciones parentales y terapéuticas. *Un ambiente contenedor es cualquier relación en la cual una*

---

<sup>78</sup> El énfasis, en este caso, es mío.

<sup>79</sup> Nuevamente, el énfasis es mío.

<sup>80</sup> *Ibid.*, pp. 65-66.

<sup>81</sup> Una vez más, el énfasis es mío.

*parte tiene el poder de retener la atención de la otra y facilitar el trabajo adaptativo.*<sup>82</sup> Llamo de este modo a cualquier relación (...) incluso las relaciones entre los políticos y sus organizaciones, las naciones y otras naciones, los directores técnicos y sus equipos, los gerentes y sus subordinados, e incluso las relaciones entre amigos.

El ambiente contenedor puede generar un trabajo adaptativo porque contiene y regula el estrés que ese trabajo genera. Por ejemplo, un amigo que escucha con empatía un relato doloroso, o que es capaz de hacer un chiste adecuado al momento, procura un respiro y una perspectiva que mitigan la angustia.<sup>83</sup>

Es evidente la idea de que no es solamente una persona en posición prominente quien puede movilizar el trabajo adaptativo. La idea heifetziana de la relación entre quienes comparten un ambiente contenedor destierra por completo el concepto tradicional de una relación jerárquica entre “líderes” prominentes o superiores y “seguidores” inferiores. Tal vez sea éste el mayor atractivo de la propuesta de Heifetz: poder pensar en relaciones entre esposos, entre compañeros de trabajo o de estudios, entre amigos, entre padres e hijos, entre colaboradores de distintos niveles en la jerarquía organizacional, entre profesores y alumnos, tan nutridas de mutua confianza y de mutuo respeto que cuando la persona A enfrenta un desafío adaptativo, pueda ser B quien movilice el trabajo adaptativo de A y, en otro momento, cuando B enfrente un desafío adaptativo, sea A quien movilice el trabajo adaptativo de B, en una enormemente constructiva relación de mutualidad.

Parte esencial de esto es el planteamiento heifetziano de entender el liderazgo como una actividad<sup>84</sup>, la de movilizar el trabajo adaptativo de otros, y no entenderlo en términos de un conjunto de condiciones especiales de la persona “líder”, cuya identificación, como hemos visto, ocupó tanto el interés de autores inmersos en el paradigma tradicional como Plutarco, Carlyle o Bennis y Nanus. Llevada esta reflexión a su conclusión lógica, podemos razonablemente plantear que Heifetz torna obsoleto el concepto de “líder”, en el sentido de que Napoleón o Hitler o Churchill o Gandhi *fuieron* “líderes”: el planteamiento coherente con la teoría de Heifetz es que todos ellos *ejercieron el liderazgo*. Al respecto comenta Heifetz:

Definir el liderazgo como una actividad permite entender(lo) en múltiples posiciones de la estructura social. Se puede liderar tanto siendo presidente como empleado de oficina. De este modo también se permite el empleo de una variedad de aptitudes, en virtud de las demandas de la cultura y la situación.<sup>85</sup> Las aptitudes personales son recursos para el liderazgo que se aplican de distinto modo en distintos contextos. Como sabemos, a veces no se aplican en absoluto. Muchas personas nunca ejercen el liderazgo, aunque tengan las cualidades personales que podríamos asociar comúnmente con él. Al dejar de articular el liderazgo en torno a las características personales,

---

<sup>82</sup> El énfasis esta vez está en el original.

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 153.

<sup>84</sup> “Resulta útil entender el liderazgo como (...) una actividad (...) que moviliza (...) trabajo adaptativo.” Heifetz, *op. cit.*, pp. 45-47.

<sup>85</sup> En este punto Heifetz ofrece una interesante variación sobre la teoría “situacionista”. El situacionalismo bajo el paradigma tradicional plantea que es la situación la que lleva a un hombre a convertirse en “grande”. El situacionalismo heifetziano reconoce que en determinada situación, casi cualquier persona puede ejercer liderazgo –movilizar trabajo adaptativo- en una situación determinada.

permitimos la observación de los distintos modos en que las personas ejercen cotidianamente el liderazgo sin “ser líderes”.<sup>86</sup>

### ***La relación entre “liderados” y la persona que lidera***

Por los mismos motivos que acabamos de ver, la teoría heifetziana del liderazgo destierra totalmente una necesaria inclinación, reverencia o sumisión ante quien lidera. Siendo claro que quien va a movilizar el trabajo adaptativo de otras personas no necesita ser una figura prominente o “superior”, se elimina, por definición, cualquier expectativa de que las personas cuyo trabajo adaptativo está siendo movilizado deban someterse a los designios o a alguna supuesta “superioridad” de quien lidera.

Tan importante es este elemento de su propuesta, que Heifetz dedica la tercera parte de su libro a lo que él denomina “Liderar sin Autoridad”.<sup>87</sup> Cabe, nuevamente, citar al autor:

Muy pocas veces vemos que haya liderazgo<sup>88</sup> ejercido desde un alto cargo. (...) A nuestros políticos les resulta muy difícil plantear cuestiones delicadas<sup>89</sup> en tiempos electorales, porque los votantes insisten en sentirse protegidos.. (...)

Pero la escasez de liderazgo en las personas investidas de autoridad hace que sea sumamente importante para el éxito adaptativo de una política que el liderazgo sea ejercido por personas sin autoridad. Estas personas –percibidas como excepcionalmente emprendedoras, organizadoras y creadoras de problemas- le proporcionan al sistema la capacidad de ver a través de los puntos ciegos de las perspectivas dominantes. A menudo siguen siendo relativamente desconocidas (...) y a veces empiezan sin ninguna autoridad pero finalmente logran una amplia autoridad informal, como Martin Luther King (y) Mohandas K. Gandhi.<sup>90</sup>

Si bien la propuesta de Heifetz plantea una visión muy distinta de la del paradigma tradicional respecto de cómo *debe ser* la relación entre quien lidera (nótese por favor que no uso la palabra “líder”) y las personas a quienes lidera, el análisis de Heifetz reconoce la existencia de un serio problema que dificulta la movilización del trabajo adaptativo. Consiste en la ampliamente generalizada expectativa, de parte de quienes enfrentan desafíos adaptativos, de que estos sean afrontados y resueltos, a base de “respuestas fáciles”, por sus figuras de autoridad. Una vez más, citemos al autor:

Esperamos que las autoridades se hagan cargo del problema. Confiamos en que ellas restablecerán el equilibrio. Buscamos promesas tranquilizadoras. (...) Cuando el estrés es severo, estamos especialmente dispuestos a otorgar poderes especiales y ceder nuestra libertad. En un

---

<sup>86</sup> Heifetz, *op. cit.*, pp. 45-46.

<sup>87</sup> *Ibid.*, pp. 245-301.

<sup>88</sup> Obviamente, liderazgo heifetziano, dedicado a movilizar trabajo adaptativo.

<sup>89</sup> Las cuales constituyen desafíos adaptativos, que generan desequilibrio.

<sup>90</sup> *Ibid.*, pp.247-248.



estudio histórico de treinta y cinco dictaduras, se vio que todas ellas habían surgido en épocas de malestar social.<sup>91</sup> (...) Con sus hábitos desquiciados, la gente busca con más intensidad figuras de autoridad que proporcionen remedios.<sup>92</sup> (...)

Sin embargo, hay muchos problemas que aún no tienen una respuesta adecuada. (...) No se puede poner en juego ninguna respuesta organizacional que resuelva claramente los problemas de este tipo. No existe una pericia indudable, ningún sabio con credibilidad general; no basta ningún procedimiento establecido. (...) En estas situaciones, nuestra propensión a volvernos hacia la autoridad puede generar dependencias inadecuadas.<sup>93</sup>

Es evidente que Heifetz está describiendo exactamente el mismo fenómeno de dependencia frente a “líderes” y figuras de autoridad que más arriba vimos en el análisis de Erich Fromm y de John Dewey presentado en *El miedo a la libertad*.

## ***VII. La propuesta metodológica***

Luego de plantear la propuesta teórica que venimos describiendo, Heifetz presenta un imaginativo conjunto de “principios” metodológicos a través de los cuales recomienda ejercer el liderazgo como él propone entenderlo. Presentamos a continuación los elementos más esenciales de esta propuesta metodológica.

### ***Volver a poner el trabajo en manos de la gente***

Esta primera recomendación metodológica de Heifetz, totalmente coherente con su propuesta teórica, subraya la necesidad de ubicar la responsabilidad por realizar el trabajo adaptativo (reexaminar valores, replantear esquemas conceptuales, formular nuevos criterios y comportamientos) en “la gente” que está enfrentando el desafío, y no en sus figuras de autoridad o “líderes”.

La recomendación está dirigida a la persona que pretende ejercer liderazgo en el sentido heifetziano, y puede entenderse como un recordatorio de la importancia de que él o ella no pretenda *hacer* el trabajo adaptativo. La

---

<sup>91</sup> Heifetz se refiere acá a J.O. Hertzler, “Crises and Dictatorships”, *American Sociological Review*, vol. 5, 1940, pp. 157-169.

<sup>92</sup> Heifetz, *op. cit.*, pp. 106-107.

<sup>93</sup> *Ibid.*, p. 117.

advertencia es bien traída, pues cuando se tiene la influencia que confiere un ambiente contenedor y, en consecuencia, se está en condiciones de poder movilizar el trabajo adaptativo de otros, es fácil caer en la tentación de buscar soluciones, ofrecer consejos, dar direcciones, etc. No solo quienes enfrentan desafíos tienen la habitual expectativa de que sus figuras de autoridad los resuelvan por ellos o ellas: también es cierto que quienes están en posiciones de autoridad –padres y madres, profesores, gerentes, etc.- habitualmente asumen el rol de “líderes” según el paradigma tradicional y, al hacerlo, inhiben el trabajo adaptativo en lugar de movilizarlo.

### ***Involucrar a los interesados y afectados***

Directamente conectado con el principio de “volver a poner el trabajo en manos de la gente”, este segundo principio señala la importancia de ir más allá, y lograr que “la gente” se involucre activamente en la búsqueda de soluciones.

El principio responde a una realidad socio-psicológica a la vez profunda y perturbadora: con mucha frecuencia, frente a condiciones que son fuente de muy profundo malestar, la voluntad de enfrentar el desafío y de introducir cambios en esas condiciones es inhibida por temor al cambio y a represalias, que a su vez genera conformismo, aceptación de las condiciones imperantes y hasta rechazo a intentos por cambiarlas. Como lo analiza Heifetz:

Un líder que empuja a la figura de autoridad a tratar de resolver problemas importantes debe esperar que esa autoridad devuelva el golpe, no necesariamente por motivos personales, sino por la presión que la comunidad ejerce sobre dicha autoridad para que mantenga el equilibrio.<sup>94</sup>

El desafío para quien está intentando liderar se vuelve, entonces, lograr que la comunidad se vuelva aliada del cambio, no del mantenimiento del ‘status quo’ o “el equilibrio”.

Heifetz ilustra este principio en el contexto de la lucha por los derechos civiles de los negros en los Estados Unidos y la famosa marcha a favor de los mismos que se inició en Selma, Alabama en marzo de 1965:

Los acontecimientos de Selma ilustran el principio de la movilización de los interesados. (Los líderes locales iniciales del movimiento) no desafiaron directamente al sistema de autoridad de Selma, sino al público mismo al que se dirigían: los ciudadanos negros cuya sumisión al sistema ayudaba a mantenerlo en pie. No se podía esperar ningún despertar de los ciudadanos blancos anterior al de los negros impulsados por sus propias aspiraciones.<sup>95</sup>

### ***Regular el malestar***

Los desafíos adaptativos generan malestar y desequilibrio, personal o social. Otra de las actividades esenciales para la exitosa movilización del

---

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 298.

<sup>95</sup> *Ibid.*, p. 299.

trabajo adaptativo consiste, según Heifetz, en “regular” el nivel de ese malestar, bajo la premisa de que si el nivel es demasiado bajo (el desafío adaptativo no está suficientemente maduro), no habrá la suficiente preocupación con el problema como para inducir a la gente a pensar siquiera en hacer algo al respecto; y, al contrario, si el nivel de malestar llega a ser demasiado alto, las personas que lo están sufriendo insistirán en la expectativa de que sea una figura de autoridad la que brinde “respuestas fáciles” o, si ello no ocurre, buscarán otra figura de autoridad que prometa brindar dichas respuestas.<sup>96</sup>

Al “regular el malestar” de manera adecuada, quien está liderando un proceso de trabajo adaptativo logra evitar

... la dependencia mal manejada de la autoridad (que) desalienta el compromiso de las personas con los problemas que tienen que enfrentar. En lugar de generar creatividad y responsabilidad, (...) puede dar origen a seguidores obtusos o caer en instituciones burocráticas basadas en la planificación y el control centralizado.<sup>97</sup> (...)

Además, permite evitar otros serios riesgos:

En medio de las crisis, la primera prioridad es evaluar el nivel del malestar social y, si es demasiado alto, tomar medidas para llevarlo a una gama productiva. Ante un malestar abrumador, una sociedad y sus facciones pueden caer en medidas extremas para restablecer la dirección, la protección y el orden: gobierno autoritario, supresión del disenso, fragmentación en grupos de identidad más pequeños (étnicos, religiosos, regionales, y guerra (civil o de otros tipos).<sup>98</sup>

### ***Dirigir la atención***

Son muchos los factores que tienden a inducir el evitamiento del trabajo adaptativo, entre los cuales tiene especial peso la tendencia a poner atención en aspectos de un tema que no son los más críticos ni los más conducentes a encontrar soluciones adecuadas. Otra valiosa recomendación que hace Heifetz a quien desea liderar, movilizándolo trabajo adaptativo, es la de “dirigir la atención” de las personas que enfrentan un desafío adaptativo hacia los aspectos medulares del mismo. Dice así:

La atención es la moneda corriente del liderazgo. Lograr que la gente preste atención a las cuestiones difíciles y no se desvíe está en el corazón de la estrategia. (...)

Es posible que (la figura de autoridad) sea incompetente. Culpar(le) no es siempre una forma de evitación del trabajo, pero en las personas que enfrentan realidades penosas, la fuerte tentación de convertir a

---

<sup>96</sup> Este fenómeno se ha visto en muchas latitudes, notablemente en el Ecuador, donde desde 1996 han sido derrocados 3 Presidentes Constitucionales por insurrecciones civiles

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. 108.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 192.

la autoridad en chivo expiatorio puede impedir la reflexión crítica sobre las causas del problema o las vías para enfrentar el desafío.

En vista de esta dinámica, la tarea estratégica de la autoridad es reorientar la atención desde su persona y su rol hacia las cuestiones que están generando malestar.<sup>99</sup>

Esa “reorientación de la atención” debe ser hecha, además, tomando debida cuenta del grado en el cual esas “cuestiones que están generando malestar” han adquirido la suficiente urgencia o, en términos de Heifetz, “madurez”, en las mentes de quienes están llamados a hacer el necesario trabajo adaptativo.

Una importante ilustración de cómo operan estos conceptos se dio en el contexto de las marchas desde Selma, Alabama mencionadas más arriba. Las marchas fueron reprimidas brutalmente por la policía estatal de Alabama, y el Presidente Lyndon B. Johnson estaba bajo enorme presión política para que envíe tropas federales a proteger a los manifestantes. Comenta Heifetz:

De haber Johnson intervenido como lo pedía todo el país, movilizando la guardia nacional, seguramente habría reducido el malestar público por la brutalidad policial contra los norteamericanos negros. La acción de Johnson habría dirigido la atención hacia una cuestión secundaria: la protección del derecho de quienes se manifestaban a expresar sus demandas. Pero tal como Johnson separó las cuestiones, no se trataba del derecho a organizar marchas, sino del derecho a votar. De haber intervenido Johnson de inmediato, la cuestión se podía haber entendido de un modo erróneo, del modo fácil.<sup>100</sup>

### ***Orquestar los conflictos***

Los desafíos adaptativos con frecuencia generan conflictos entre facciones grupales o sociales, sea porque unas culpan a otras por la existencia misma de las condiciones que han generado el desafío, o porque entran en mutua contradicción distintos enfoques a su posible solución.

Otra de las luminosas propuestas metodológicas de Heifetz es la de “orquestar el conflicto”:

Los grupos que se reúnen para abordar un problema adaptativo generalmente están formados por representantes de las partes interesadas que actúan como facciones. (...)

Para liderar a estas facciones (hay) que comprometer a cada una de ellas en la perspectiva de la otra. La tarea (consiste) en orquestar el choque de opiniones, de modo que cada facción aprenda de la otra y, como mínimo, logre un respeto viable.

De modo que para liderar cruzando límites, hay que penetrarlos y reformarlos. Si tenemos que organizar reuniones con los representantes de los grupos en disputa, debemos invadir las fronteras tradicionales y convencer a quienes toman las decisiones de que se arriesguen a comprometer sus propios intereses. (...) Sin duda, éste es un proceso reiterativo en el que

---

<sup>99</sup> *Ibid.*, pp. 162-163.

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 195.

los individuos importan y exportan perspectivas, cruzando límites a medida que sus propios electores ajustan su modo de ver.<sup>101</sup>

### ***Proteger las voces de liderazgo en la comunidad***

Las “voces de liderazgo en la comunidad” con frecuencia son voces disidentes que articulan e incluso personifican problemas sociales, como lo hicieron en sus respectivos lugares y momentos Gandhi, King y Mandela. Al hacerlo, esas voces generan desequilibrio y malestar, y la actitud más usual de parte de figuras de autoridad formal –presidentes, rectores, gerentes– es, en consecuencia, tratar de acallarlas.

Otra de las muy valiosas propuestas metodológicas de Heifetz, dirigida a esas figuras de autoridad formal, es la de proteger aquellas voces, reconociendo que “permiten que las cuestiones salgan a la superficie y maduren”,<sup>102</sup> dejando que la autoridad formal, típicamente en una posición más alta en la jerarquía social, efectúe la “orquestación del conflicto” que acabamos de analizar.

Son varias las formas que puede tomar la protección de esas voces disidentes, incluidas brindarles un espacio para ser escuchadas, reconociendo su legítima condición de representantes de una o más facciones sociales, y asegurar que las fuerzas represivas del poder formal no actúen en su contra por el solo hecho de expresar una disidencia.

No es fácil, en la práctica, seguir esta recomendación. La actitud más usual de parte de las figuras de autoridad formal de tratar de acallar las voces disidentes tiene raíces profundas: refleja una de las necesidades esenciales de toda sociedad, que es el mantenimiento de las normas y el orden, la satisfacción de la cual constituye uno de los roles esenciales de la autoridad formal. Dicho esto, no deja de ser evidente la validez de la propuesta heifetziana a favor de permitir que las inquietudes y los desafíos afloren, a efectos de que puedan ser procesados a través de un trabajo adaptativo efectivo que “mantenga el malestar dentro de una gama productiva”.<sup>103</sup>

### ***Modular las provocaciones***

El último de los principios metodológicos de Heifetz que comentaremos acá, “modular las provocaciones”, fluye lógicamente de la dinámica analizada en la sección inmediata anterior. Reconociendo la importancia de que las voces disidentes sean escuchadas y tomadas en cuenta en el curso de la “orquestación de los conflictos”, Heifetz plantea que para “mantener el malestar dentro de una gama productiva”, es necesario que la disidencia, el cuestionamiento de condiciones inaceptables y el desafío a los

---

<sup>101</sup> *Ibid.*, pp. 168-169.

<sup>102</sup> *Ibid.*, p. 199.

<sup>103</sup> *Ibid.*, p. 275.

esquemas sociales imperantes no sea de tal magnitud y virulencia que contribuya más bien al caos que al trabajo adaptativo.

La propuesta es totalmente coherente con la de “regular el malestar”. Ofrece un mensaje de cautela al reformador social u organizacional que gira en torno a la necesidad esencial de todo organismo y toda sociedad de mantener y, cuando no se ha mantenido, de restablecer el equilibrio. Las visiones revolucionarias del cambio social, sea a nivel macro, en sociedades enteras, o a nivel micro, en organizaciones, agrupaciones o familias, claramente rechazan esta cautela. No es ese el caso en la propuesta de Heifetz, quien, una vez más dentro del contexto de la lucha por los derechos civiles en los Estados Unidos, ilustra la “modulación de las provocaciones” como sigue:

King y sus estrategias tenían que observar y controlar el nivel de malestar que generarían.(...) En el plano nacional, tenían que mantener el malestar dentro de la gama adecuada –por encima del umbral necesario para estimular al público y generar compromiso político con la cuestión, pero por debajo del punto de fractura. (...) En consecuencia, la organización de King intentó con mucho empeño restringir a las fuerzas militantes en el seno de la comunidad negra. Cuando Malcolm X <sup>104</sup> fue a Selma en febrero, los estrategias de King hicieron todo lo posible para conservar el control de las manifestaciones. <sup>105</sup>

### ***VIII. Las implicaciones del nuevo paradigma*** <sup>106</sup>

El nuevo paradigma que propone Heifetz tiene implicaciones profundas de tres tipos: para el bienestar psicológico y emocional de toda persona que enfrenta desafíos adaptativos en su vida, grupo que incluye a la vasta mayoría de seres humanos; para el bienestar psicológico y emocional de toda persona que en determinado momento o determinada circunstancia adquiere autoridad o influencia sobre otras y, en consecuencia, tendrá que elegir entre tratar de “ser líder” de acuerdo con el paradigma tradicional, o “ejercer liderazgo” según la propuesta heifetziana; y para el buen funcionamiento de todo grupo social, desde la familia hasta los más amplios y diversos conglomerados humanos. En las siguientes secciones, exploraremos en más detalle estas implicaciones.

#### ***Implicaciones para la persona que enfrenta desafíos adaptativos***

---

<sup>104</sup> Malcolm X, nacido Malcolm Little (1925-1965) fue un dirigente afroamericano radical que defendía la creación de un estado negro, apoyó al grupo extremista “Black Power” y pretendió legitimar el uso de la violencia para tartar de consolidar los derechos civiles de los negros.

<sup>105</sup> Heifetz, *op. cit.*, p. 291.

<sup>106</sup> Porciones de esta sección también han sido publicadas previamente en el artículo Zalles, Jorje H. “El gran desafío del liderazgo: Rechazar las respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable” Revista *POLEMIKA*, *op. cit.* El autor agradece nuevamente el permiso de los editores de *POLEMIKA* para su reproducción.

Desde la perspectiva psicológica individual de quienes enfrentamos desafíos adaptativos, la propuesta de Heifetz abre posibilidades de enorme importancia.

En primer término, si, de acuerdo con las propuestas de Heifetz, las figuras tradicionales de autoridad –padres, madres, profesores, supervisores, gerentes, alcaldes, presidentes- ejercen su autoridad de manera no impositiva y, al contrario, ejercen su autoridad para movilizar trabajo adaptativo, es evidente que liberan a las personas bajo su autoridad de direccionamientos, controles y restricciones de diverso tipo. Como lo plantea Isaiah Berlin:

Normalmente se dice que soy libre en la medida en que ningún hombre ni ningún grupo de hombres interfieren en mi actividad. (...) Entiendo por ser libre, en este sentido, no ser importunado por otros. Cuanto mayor sea el espacio de no interferencia mayor será mi libertad.<sup>107</sup>

Gozar de este “mayor espacio de no interferencia”, que Fromm describe como “libertad *de*”,<sup>108</sup> puede contribuir a mayores niveles de bienestar y tranquilidad para personas que no son presas la fragilidad psicológica que induce a renunciar a la libertad a cambio de seguridad. Pero ahí, precisamente, yace el problema: como hemos visto, son muchísimas las personas que sufren de aquello que Fromm describe como “miedo a la libertad”, y para esas personas, la libertad *de* no constituye un beneficio porque tiende más bien a reducir la seguridad que proporcionan las ataduras. En el extremo, para por lo menos algunas de esas personas, el nuevo paradigma que propone Heifetz pudiera bien constituir una aterradora amenaza.

De ahí que el fundamento psicológico más profundo de este nuevo paradigma es el reconocimiento de que, siendo intensamente necesaria la libertad *de*, no es suficiente. Es necesaria, además, aquella que Fromm describe como libertad *para*,<sup>109</sup> que incluye la activa presencia de confianza en uno mismo, en las propias capacidades y potencialidades y en el propio juicio, que configuran lo que Fromm llama la “fuerza del yo”:

Cuanto más crece el niño, en la medida en que va cortando los vínculos primarios, tanto más tiende a buscar libertad e independencia. (...) El niño se hace más fuerte, desde el punto de vista físico, emocional y mental. Aumenta la actividad y la intensidad en cada una de tales esferas. Al mismo tiempo, ellas se integran cada vez más. Se desarrolla una estructura organizada, guiada por la voluntad y la razón individuales. Si llamamos yo al todo organizado e integrado de la personalidad, podemos afirmar que *un aspecto del proceso del aumento de la individuación consiste en el crecimiento de la fuerza del yo.*<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Berlin, Isaiah, *Sobre la libertad*, Madrid, Alianza Editorial, 2002, pp. 208-209.

<sup>108</sup> Fromm, *El miedo a la libertad*, *op. cit.*, p. 24.

<sup>109</sup> *Ibid.*, p. 48.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 47. El énfasis en la última oración está en el original.

La libertad *para* puede entenderse como otro tipo de libertad *de*, no de restricciones *externas* impuestas desde fuera, sino de las *internas* que provienen del propio sentido de insuficiencia psicológica y emocional, producto a su vez de imposiciones, malos tratos, desprecio y carencia de respeto, y del hábito, reforzado una y otra vez, de no enfrentar desafíos, no tomar decisiones, no formular juicios, no fijar metas, y, al contrario, vivir bajo las decisiones y los juicios de los “líderes”, camino a cumplir las metas que esos “líderes” hubiesen definido.

La propuesta teórica básica de Heifetz de entender el liderazgo en términos de movilizar a las personas a que enfrenten sus propios desafíos adaptativos es evidentemente coherente con el desarrollo de esa libertad *para*. También lo son los principios metodológicos –la devolución del trabajo a la gente, el involucramiento de los interesados, la regulación del malestar, la dirección de la atención hacia los temas maduros, la orquestación del conflicto, la modulación de las provocaciones– que contribuyen, todos ellos a que las personas crezcan y se desenvuelvan en el continuo hábito de enfrentar en vez de evadir sus desafíos y de buscar sanos equilibrios para resolver sus problemas, libres *para* desenvolverse en libertad *de* ataduras y restricciones externas.

### ***Implicaciones para personas con autoridad e influencia***

Desde la perspectiva psicológica de personas con autoridad e influencia, que en función de ellas tienen la oportunidad de escoger si tratar de ser “líderes” tradicionales o ejercer liderazgo heifetziano, el nuevo paradigma propuesto por Heifetz también abre posibilidades profundamente atractivas, porque plantea el posible ejercicio de su autoridad e influencia de una manera más conducente a *su* bienestar psicológico, no solo al de aquellos sobre quienes las ejercen.

El argumento esencial es que el accionar dominante e impositivo es evidencia tan marcada de insuficiente desarrollo psicológico como lo es la tendencia antes examinada de renunciar a la propia libertad a través del sometimiento. Cabe recurrir una vez más a Fromm, en otra de sus excepcionales obras, para comprender la relación de mutua dependencia entre personas dominantes y personas sumisas:

Ninguna de las dos puede vivir sin la otra. (...) (Viven) en unión simbiótica psíquica. Como en el patrón biológico de la unión simbiótica (que es) la relación entre la madre embarazada y el feto, son dos y sin embargo uno solo. Viven “juntos” (*sym-biosis*), se necesitan mutuamente. (...) La forma pasiva de la unión simbiótica es la sumisión. (...) La forma activa es la dominación. (...) La persona (dominante) quiere escapar de su soledad y de su sensación de estar aprisionada, haciendo de otro individuo una parte de sí misma. Se siente acrecentada y realizada incorporando a otra persona. (...) La persona (dominante) es tan dependiente de la sumisa como ésta de aquella (...) la diferencia solo radica en que la (una) domina, explota, lastima y humilla, y la (otra) es dominada, explotada, lastimada y humillada. En un sentido realista, la diferencia es considerable; en un



sentido emocional profundo, la diferencia no es mayor que lo que ambos tienen en común: la fusión sin integridad.<sup>111</sup>

El paradigma tradicional tienta a toda persona que adquiere autoridad, sea formal o informal, como padre o madre, profesor, empleador, médico, policía, sicoterapeuta, a que ejerza esa autoridad de manera que aumente su prominencia, influencia y poder. El nuevo paradigma que propone Heifetz invita a quien tiene autoridad a resistir la tentación de “dar respuestas fáciles” y a actuar bajo la premisa de que, al contrario, “Las respuestas están en ti”, que es igualmente válida para un padre frente a un hijo adolescente, una profesora frente a una estudiante, o un sicoterapeuta frente a un paciente. El argumento central recién planteado es que al resistir esa tentación, ese padre, esa profesora, ese terapeuta no solo ofrecen una luminosa oportunidad de crecimiento al hijo, al alumno o al paciente, sino que se valen de una igualmente valiosa oportunidad para acrecentar su propia fuerza psicológica, en dirección a lograr, según Fromm

... preservar la propia integridad, la propia individualidad.<sup>112</sup> (...) La persona madura ha superado la dependencia, la omnipotencia narcisista, el deseo de explotar a los demás, o de acumular, y ha adquirido fe en sus propios poderes humanos y coraje para confiar en su capacidad para alcanzar el logro de sus fines.<sup>113</sup>

### ***Implicaciones sociales***

Desde la perspectiva del buen funcionamiento, o la funcionalidad de los grupos sociales, desde los más pequeños hasta los más amplios, el nuevo paradigma propuesto por Heifetz abre perspectivas asimismo luminosas, por dos motivos.

Primero, libera al liderazgo de su secuestro tradicional en solo las cúpulas de las estructuras sociales. Definido el liderazgo como “la actividad de un ciudadano de cualquier condición”,<sup>114</sup> no es solo desde los ápices de las pirámides sociales, desde las posiciones de prominencia características de las élites o los “guardianes de la sociedad” que se puede realizar “la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar.” Al contrario, es una actividad que puede ejercer cualquiera de nosotros, sin que necesariamente medie una jerarquía organizacional o social. Frente a todo el cúmulo de agobiantes desafíos adaptativos que enfrentan todas las sociedades humanas, resulta fuente de especial optimismo la posibilidad de que seamos miles, millones, cientos de millones de nosotros, cada quien en su ámbito y dentro de los límites que coloquen las circunstancias, quienes movilizemos el trabajo adaptativo necesario.

---

<sup>111</sup> Fromm, Erich, *El arte de amar*, Buenos Aires, Paidós, 1977, pp. 31-33.

<sup>112</sup> *Ibid.*, p.33.

<sup>113</sup> *Ibid.*, p.39.

<sup>114</sup> Favor ver la Nota 70.

El segundo motivo por el cual es atractivo en términos sociales el paradigma propuesto por Heifetz es que su aplicación al interior de cualquier grupo favorecerá el que los miembros del grupo asuman, por convicción y propia iniciativa antes que por obligación impuesta por otros, las responsabilidades y los respetos que maximizan la funcionalidad de toda sociedad.

En 1993, un año antes de la publicación por Heifetz de *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Robert D. Putnam, Catedrático de Relaciones Internacionales en la Universidad de Harvard publicó una notable obra, resultado de un estudio empírico del desarrollo social, político e institucional en Italia llevado a cabo durante más de dos décadas a partir de 1970, a base de muy rigurosos análisis, principalmente cuantitativos, en las veinte regiones administrativas de ese país. El libro de Putnam comienza con la pregunta “¿Por qué tiene éxito ciertos gobiernos democráticos, mientras otros fracasan?”<sup>115</sup> Según el autor, el objeto del libro es “contribuir a nuestra comprensión del desempeño de las instituciones democráticas.”<sup>116</sup>

La contribución más importante a esa comprensión, en el contexto de nuestro análisis del liderazgo, es que las instituciones democráticas son más eficaces cuanto mayor el grado en que una sociedad es lo que Putnam denomina una “comunidad cívica”:

Se observa una notable concordancia entre el desempeño de un gobierno regional y el grado en el cual la vida social y política en esa región se aproxima al ideal de una comunidad cívica (...) Cuanto más cívica es una región, más efectivo es su gobierno.<sup>117</sup>

¿En qué consiste esa “comunidad cívica”?

En las regiones más cívicas ... los ciudadanos están activamente involucrados en todo tipo de asociaciones locales –círculos literarios, orquestas, clubs de cacería, asociaciones locales, etc. Se informan ávidamente de los asuntos cívicos en la prensa local y se involucran en la política a partir de convicciones programáticas. Por contraste, en las regiones menos cívicas ... los votantes no acuden a las urnas movidos por los temas o las ideas en disputa, sino por redes clientelares jerárquicas. Una ausencia de asociaciones cívicas y la poca presencia de medios locales en estas regiones resultan en que sus ciudadanos sean atraídos solo raras veces a involucrarse en asuntos comunitarios.

La vida pública es muy distinta entre estos dos tipos de comunidades. Cuando dos ciudadanos se encuentran en la calle en una región cívica, es altamente probable que ambos hayan visto el periódico ese día; cuando se encuentran dos personas en una región menos cívica, es probable que ninguno de ellos lo haya hecho. (...) La participación en clubs deportivos, grupos culturales y recreativos, organizaciones comunitarias y de acción social, grupos educativos y juveniles y similares es aproximadamente dos veces más común en las regiones más cívicas que en las menos cívicas.<sup>118</sup> (...)

La ciudadanía en una comunidad cívica está signada, en primer lugar, por la participación activa en los asuntos públicos. “El interés en

---

<sup>115</sup> Putnam, Robert D., *Making Democracy Work; Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993, p. 3. La traducción es mía.

<sup>116</sup> *Ibid.*

<sup>117</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>118</sup> *Ibid.*, p. 97.

temas públicos y la devoción a las causas públicas son las llaves de la virtud pública,” sugiere Michael Walzer. Sin duda, no toda actividad política merece la etiqueta de ‘virtuosa’ o contribuye al bien común. (...) La dicotomía entre el propio interés y el altruismo puede fácilmente ser exagerado, pues ningún mortal, y ninguna sociedad exitosa pueden renunciar a la poderosa motivación del propio interés. En la comunidad cívica, sin embargo, los ciudadanos buscan satisfacer lo que de Tocqueville llamó “el propio interés correctamente entendido”, es decir, el propio interés definido en el contexto de necesidades públicas más amplias, que es “ilustrado” en vez de “miope”, que está activamente abierto a los intereses de los demás. (...)

La ciudadanía en la comunidad cívica implica derechos y obligaciones iguales para todos. Tal comunidad está unida por relaciones horizontales de reciprocidad y cooperación, no por relaciones verticales de autoridad y dependencia. Los ciudadanos interactúan como iguales, no como patronos y clientes o como gobernantes y peticionarios. (...) Los dirigentes en estas comunidades ... deben ser, y deben verse a sí mismos como, responsables ante sus conciudadanos. (...) Cuanto más se acerca la política al ideal de la igualdad política entre ciudadanos que se adhieren a normas de reciprocidad y que se gobiernan a sí mismos, más puede llamarse cívica esa comunidad.<sup>119</sup>

Surge la pregunta: ¿Cuál de los paradigmas sobre el liderazgo que hemos examinado contribuye más efectivamente a la formación de una “ciudadanía cívica”? Es razonable plantear que no cabe duda al respecto. El paradigma que propone Heifetz, con su alto contenido de reflexión y de aprendizaje, su rechazo a los esquemas “verticales y clientelares”, su énfasis en la responsabilidad de “la gente” por responder antes sus desafíos, constituye una base claramente más efectiva que la aplicación del paradigma tradicional para el desarrollo de esa “ciudadanía cívica”.

La conexión entre las obras de Putnam y de Heifetz, publicadas tan cerca en el tiempo, es espléndida. Putnam nos ayuda a entender la dinámica del funcionamiento efectivo de una sociedad democrática moderna, que depende esencialmente de la existencia de aquella “ciudadanía cívica”, y Heifetz nos propone una profundamente convincente manera de intentar lograrla, que es mucho más coherente que el paradigma tradicional con los “principios de liberalismo económico, democracia política, autonomía religiosa e individualismo en la vida personal”<sup>120</sup> que han sido y son centrales al desarrollo intelectual e institucional de Occidente en los últimos tres siglos.

---

<sup>119</sup> *Ibid.*, pp. 87-88. La traducción es mía. La cita de Walzer viene de Walzer, Michael, “Civility and Civic Virtue in Contemporary America” en Walzer, Michael, *Radical Principles*, New York, Basic Books, 1980, p. 64. Las citas de Tocqueville vienen de Tocqueville, Alexis de, *Democracy in America*, ed. J. P. Mayer, trans. George Lawrence, Garden City, N.Y., Anchor Books, 1969, pp. 525-528.

<sup>120</sup> Fromm, *El miedo a la libertad*, *op. cit.*, p.25.

## ***IX. Las principales barreras que enfrenta el nuevo paradigma***

La posibilidad de que la propuesta de Heifetz llegue a ser el paradigma dominante en la sociedad humana, (así, en singular, pues las sociedades humanas se van volviendo cada vez más una sola), constituye, en sí, un conjunto fascinante de desafíos adaptativos, frente a los cuales el trabajo adaptativo necesario enfrenta algunas serias barreras.

En primer término debemos considerar la resistencia al cambio que enfrenta todo nuevo paradigma y hasta toda nueva idea, que nace de la comodidad y la seguridad que brindan ideas largamente conocidas y actitudes y comportamientos habituales. Para ilustrar con solo uno de cientos de ejemplos conocidos, cuando el Doctor Alexander Fleming descubrió la penicilina en 1928, sus colegas de Saint Mary's Hospital en Londres tuvieron actitudes muy hostiles hacia él y plantearon que seguramente padecía de algún problema mental por proponer que se les inyecte microorganismos a pacientes con fiebre para que los inyectados "se coman" a los que estaban causando la fiebre. Esa clásica evidencia de resistencia a una nueva idea retrasó en muchos años el desarrollo de los antibióticos, con consecuencias fatales para miles y miles de personas que pudiesen habido salvadas de morir de simples infecciones.

Más allá de esa que podríamos describir como una barrera general, hay tres elementos de resistencia más particulares.

Primero, ante la casi infinita variedad de nuestros desafíos adaptativos personales o grupales –familias disfuncionales, matrimonios fracasados, amores perdidos, ánimos de venganza, desempleo o subempleo, falta de oportunidades para ascender en el trabajo, jefes abusivos o corruptos, ingresos económicos insuficientes, violencia en las calles, autoridades ineficaces, servicios de salud inadecuados, escuelas, colegios y universidades mediocres, y tantos otros más- existe el riesgo de que quienes enfrentamos esos desafíos nos mantengamos prisioneros del paradigma tradicional simplemente porque somos incapaces de ver los desafíos y de reconocer que la nuestra, más que ausencia de libertad *de* restricciones y limitaciones externas, es ausencia de libertad *para* asumir nuestros retos.

Antes de publicar su enormemente valioso libro *La Inteligencia Emocional*,<sup>121</sup> que le ha ganado justificada fama y merecido respeto, Daniel Goleman publicó otro cuyo título, traducido al español, es *Mentiras vitales, verdades sencillas: la psicología del autoengaño*.<sup>122</sup> La condición en la que viven un altísimo porcentaje de seres humanos, tal vez medido con razonable aproximación por aquel más/menos 65% de los sujetos de Milgram que llegaron hasta los 450 voltios, es, precisamente, de "autoengaño", como el del alcohólico o el drogadicto que no percibe ni admite su dependencia y, en consecuencia, está en absoluta incapacidad para tratar de luchar contra ella.

---

<sup>121</sup> Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Buenos Aires, Javier Vergara Editores, 1996.

<sup>122</sup> Goleman, Daniel, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception*, New York, Simon & Schuster, 1986.

Igual que esas personas, aquella cuya personalidad *no* ha desarrollado armónicamente, que, en los términos de Fromm, *no* “ha superado la dependencia, la omnipotencia narcisista, el deseo de explotar a los demás, o de acumular”, y *no* “ha adquirido fe en sus propios poderes humanos y coraje para confiar en su capacidad para alcanzar el logro de sus fines” típicamente no está en capacidad de reconocer todas esas graves deficiencias en su realidad psicológica. Esa incapacidad no merece condena. Merece, al contrario, enorme compasión. Es absolutamente natural. Con la ayuda de Fromm hemos conocido sus entendibles orígenes. Pero no por ser natural y entendible deja de ser un evidente impedimento a que muchas, muchísimas personas adopten el nuevo paradigma propuesto por Heifetz, dejen de buscar “respuestas fáciles” de parte de sus figuras de autoridad y, enfrentando sus desafíos, logren mayores niveles de “integridad e individualidad” que son la esencia de la salud mental y emocional.

Una segunda barrera específica, tal vez más grave que la anterior, a que el nuevo paradigma que propone Heifetz sea ampliamente aceptado y se vuelva, eventualmente, el paradigma dominante, radica en la entendible dificultad que tendrán la mayoría de quienes tienen poder, autoridad e influencia con apreciar los potenciales beneficios que pudiera traerles, no solo a “la gente” sino *a ellos mismos*, la voluntaria renuncia al ejercicio de su poder, autoridad e influencia de manera dominante e impositiva, para dar paso a un ejercicio constructivo que mantenga ambientes contenedores, involucre a los interesados, dirija la atención de estos hacia los temas maduros, orqueste los conflictos, proteja las voces disidentes y regule los niveles de malestar, sin pretender prominencia ni sumisión.

La misma dinámica de autoengaño que recién veíamos está también presente, pero en aún mayor grado, en muchas personas que literalmente *gozan* (en el sentido de disfrutar) de su poder, autoridad e influencia. La persona insegura que compensa su inseguridad con sumisión ante otros o con otros mecanismos de escape puede autoengañarse, como en efecto lo hacen muchas de ellas, pero las consecuencias negativas de su comportamiento y de las causas psicológicas que lo subyacen pueden llegar a hacerse evidentes y en consecuencia inducir el reconocimiento de que existen problemas que necesitan ser afrontados.

Es con frecuencia más difícil que lo mismo suceda con una persona prepotente y dominante que, como hemos visto, se comporta así por esencialmente las mismas causas que el sumiso. La mayor dificultad con que la persona dominante llegue a percibir la existencia de problemas en su propia realidad psicológica radica en que los seres sumisos a su alrededor le rinden pleitesía, le halagan, le dicen solo lo que él o ella quiere oír y le hacen sentir que merece su condición de “persona exitosa”, su poder y su prominencia. En el caso de la persona sumisa, las consecuencias negativas de su realidad – dolores, frustraciones, rechazos, carencias esenciales- pueden llevar a cuestionar las condiciones psicológicas que llevan a esa realidad, mientras que en el de la persona poderosa y dominante, los palacios, las caravanas motorizadas, los aviones especiales, los séquitos, la obediencia irrestricta y temerosa ante los caprichos más extremos, pueden tender, con mayor y entendible facilidad, más bien a reforzar las condiciones psicológicas subyacentes.

El historiador inglés Lord Acton acuñó aquella famosa frase que dice que “el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente.”<sup>123</sup> No coincido con Acton: pienso que el poder más bien ayuda a revelar, pero no causa, la realidad psicológica y humana con frecuencia altanera y abusiva de quien accede a él. Y ese proceso de revelar resulta de aquellas experiencias reforzantes, en virtud de las cuales el poderoso se siente crecientemente menos impulsado a ocultar y a cuestionar sus mecanismos de compensación.

Una tercera barrera a la fácil y pronta aceptación del nuevo paradigma propuesto por Heifetz radica en una marcada tendencia en muchos pensadores y actores sociales y políticos a asignar preeminente importancia, en la búsqueda de cambios y mejoras, a los factores institucionales –constituciones, leyes, políticas públicas, reglamentos- antes que a factores culturales –ideas, creencias, valores y actitudes. Hace algunos años, fui invitado a participar en un panel en televisión que analizaban una serie de reformas políticas en América Latina, y comenté que me parece difícil generar reformas que democraticen el proceso político a través de partidos políticos que no son democráticos. Un prominente politólogo y amigo, sentado a mi lado, inmediatamente expresó su acuerdo conmigo, y agregó que la solución a ese problema sería pasar una ley que obligue a los partidos políticos a ser más democráticos.

### ***X. Una estrategia para impulsar la adopción del nuevo paradigma***

Ante esas y otras eventuales barreras, es importante bosquejar una estrategia que logre vencerlas e impulsar la adopción del nuevo paradigma por cada vez más personas, tanto sujetas a que su trabajo adaptativo sea movilizadado como en capacidad el de otros.

La estrategia que acá se propone contempla contribuciones a la generación de cuatro grandes tipos de cambios: mayor apertura y flexibilidad mental en general, que buscaría atenuar la natural tendencia a resistir el cambio; menor tendencia a buscar respuestas y soluciones de parte de figuras de autoridad, que nace del reconocimiento por parte de cada vez más personas de los profundos inconvenientes del subdesarrollo psicológico y emocional, que tiende a generar la propensión a la sumisión y la consecuente “búsqueda de respuestas fáciles”; una creciente voluntad de parte de quienes tienen poder e influencia de no imponerse ni pretender ser las fuentes principales de respuestas y soluciones, cuyas bases incluyan la comprensión de los

---

<sup>123</sup> Lord John Acton (1834-1902) fue Profesor de Historia en la Universidad de Cambridge. Pronunció su famosa frase en el transcurso de una conferencia en dicha Universidad

potenciales beneficios para ellos mismos, además de para otros, de un ejercicio constructivo y heifetziano de su poder e influencia; y la asignación de una cada vez mayor prioridad al enfoque culturalista, antes que al institucionalista, al cambio social. Además, la estrategia que proponemos reconoce la especial importancia, para el impulso del nuevo paradigma, de cuatro contextos sociales en particular.

### ***Mayor apertura y flexibilidad***

La apertura y la flexibilidad pueden ser estimuladas en las personas desde su temprana infancia, principalmente por padres, madres y profesores, pero también, a veces en grado importante, por otros adultos incluidos abuelos, vecinos, amigos de la familia, etc.

La apertura y la flexibilidad mental son actitudes, no conocimientos: no es que uno “sabe” apertura y flexibilidad como “sabe” trigonometría, la historia política de América Latina o la operación de algún programa de computador. Aquello que una persona puede saber es susceptible de aprendizaje a base de la enseñanza activa, al interior de la clásica relación profesor-alumno, pero el aprendizaje de actitudes resulta más bien de procesos de inducción a la reflexión y/o de modelaje.

La reflexión puede ser inducida de varias maneras que responden a diferentes tipos de incentivos, desde los negativos –amenazas y castigos– hasta los más positivos basados en la generación de genuino interés en el aprendizaje que se pretende inducir. Un nivel aun mínimo de coherencia requiere que quienes favorecemos el paradigma sobre el liderazgo propuesto por Heifetz rechacemos procesos de inducción basados en el miedo, la amenaza y el castigo: sería evidentemente contradictorio acoger, por ejemplo, aquella primitiva teoría didáctica de que “la letra con sangre entra”, y al mismo tiempo oponerse a que las figuras de autoridad actúen como “héroes”, “guardianes”, “tutores” o “Grandes Hombres” que brindan las tantas veces mencionadas “respuestas fáciles”. En coherencia con todo el enfoque heifetziano, la propuesta que acá hacemos para inducir a la reflexión pasa, primero, por mantener una permanente actitud de respeto y consideración hacia la persona en quien se la quiere inducir, que incluye no hacerle sentirse ni juzgada ni menospreciada y, al contrario, ayudar a que se sienta valorada en, entre otras cosas, su capacidad para encontrar sus propias respuestas.

Una vez lograda de esa manera la confianza con esa persona (en los términos de Heifetz, construido un ambiente contenedor con ella), el proceso pasa por la compleja secuencia de lograr que reflexione sobre la apertura y la flexibilidad, las diferencias entre éstas de un lado y el dogmatismo y la rigidez del otro, y los orígenes de estas últimas realidades; que luego concluya, también por propia reflexión, que es preferible ser abierto y flexible y, finalmente, tome una consciente decisión de tratar de serlo.

Es evidente que no existen fórmulas mágicas o “respuestas fáciles” a la pregunta de cómo lograr inducir a alguien a llevar a cabo esa serie de reflexiones. En el fondo, cada proceso de inducción de este tipo es único, en función de las realidades psicológicas, también únicas, tanto de la persona cuya reflexión se está buscando inducir como de aquella que busca inducirla. No obstante, hay ciertas pautas generales que pueden ser ofrecidas. Primero, es

esencial recordar aquella recomendación de Heifetz de dirigir la atención hacia los temas que están “maduros”, es decir, aquellos que las personas están dispuestas a enfrentar, y no dirigirla hacia temas que, porque son dolorosos, causan vergüenza o causan temor, serán más bien objeto de evitamiento. Segundo, es generalmente más fácil llevar a una persona a reflexionar sobre las virtudes y los defectos de distintas actitudes y sobre los consecuentes comportamientos (en este caso concreto, de la apertura y flexibilidad *versus* el dogmatismo y la rigidez) si se le pide que observe las actitudes y los comportamientos de otros, que pueden incluso haber causado malestar por su falta de apertura y flexibilidad, y no pedirle que se observe a sí misma, lo cual la mayoría de personas no están dispuestas a o en capacidad de hacer con mayor objetividad. Tercero, es importante recordar que pocas cosas ayudan más a que otros reflexionen que plantarles interrogantes acerca de aquello sobre lo cual una busca que reflexionen: y entre las formas de plantearlas, pocas son más efectivas que las que se inician con las palabras, “Por favor, ayúdame a entender”.

La reflexión puede además ser estimulada con argumentos cognitivos. En el caso concreto de la apertura *versus* el dogmatismo, los orígenes de éste último incluyen un importante elemento cognitivo, que es la creencia de que existe solo una posible respuesta “correcta” a cualquier problema, interrogante o inquietud.<sup>124</sup> La validez de esta creencia es claramente susceptible de análisis objetivo y de argumentación en contra. Dado esto, es importante identificar los argumentos del un lado y del otro del debate, y tratar de persuadir a las personas en quienes se busca inducir mayor apertura y flexibilidad que no es válido el argumento de que hay solo una posible respuesta “correcta”, el cual ofrece sustento a la rigidez y el dogmatismo y, en consecuencia, a la resistencia al cambio.

La serie de reflexiones cuya inducción planteamos no es sencilla ni puede ser acometida, en la mayoría de casos, en un tiempo breve. Al contrario, constituye un proceso que típicamente demanda un tiempo relativamente largo y, en consecuencia, requiere de compromiso y persistencia de parte de quien desea inducirlo.

En cuanto al modelaje, esta otra fuente de aprendizaje, distinta de la inducción a la reflexión, consiste, como la palabra misma lo sugiere, en que una persona, frecuente pero no necesariamente mayor, admirada y respetada (la persona “modelo”) sea inconscientemente imitada por otra, típicamente menor. El modelaje más obvio y frecuente es el ejercido por padres y madres sobre sus hijos e hijas. Sin que ni la persona modelo ni la otra persona necesariamente se lo propongan, ocurre una inconsciente apropiación por parte de la segunda de actitudes y comportamientos de la primera que son vistos como buenos, aceptables o normales. Cuando la persona “modelo” adquiere consciencia de que se está dando tal modelaje, se le hace factible inculcar la apertura y la flexibilidad a través de manifestarlas en sus propias actitudes y su comportamiento.

---

<sup>124</sup> Además de este sustento cognitivo, el dogmatismo y la rigidez se origina en inseguridad, una de cuyas posibles compensaciones es, precisamente, una aferramiento inamovible a las propias verdades como las únicas válidas. Véase al respecto Zalles, Jorje H., *Barreras al diálogo y al consenso: Diagnóstico y posibles respuestas*, Quito y Bogotá, Editorial NORMA, 2004, capítulo 5 “Dogmatismo, intransigencia e intolerancia”, pp. 111-122.



### ***Mayor desarrollo psicológico y madurez***

Estimular a las personas a reconocer los riesgos e inconvenientes del subdesarrollo psicológico y a realizar el trabajo adaptativo necesario para desear y poder vencer las fragilidades de la inmadurez plantea, nuevamente, los desafíos de inducir a la reflexión y al aprendizaje y/o de modelar comportamientos, en este caso más maduros que inmaduros. La dinámica general de cómo tratar de inducir a la reflexión acaba de ser analizada en la sección anterior. Lo específico que distingue a diferentes esfuerzos de este tipo se relaciona con los temas en los que se debe buscar que la persona ponga su atención y sus reflexiones y en los argumentos cognitivos particulares que pueden usarse para estimularlas.

Los temas sobre los cuales es esencial estimular reflexión que propenda a mayor desarrollo psicológico y madurez incluyen: primero, la naturaleza del desarrollo psicológico y la madurez y de sus condiciones contrarias y, segundo, las consecuencias, con frecuencia dolorosas, del insuficiente desarrollo y de la inmadurez. Estos temas, largamente explorados más arriba, tienen altos contenidos cognitivos, y el conocimiento y la comprensión de estos tiende a ser un estímulo muy efectivo para la necesaria reflexión. En consecuencia, la estrategia que acá proponemos para facilitar la adopción del paradigma propuesto por Heifetz contempla, como uno de sus elementos centrales, la exposición frecuente y sistemática de en qué consiste la plena madurez humana, con referencia explícita a, y lectura recomendada de algunos de los textos que más facilitan su adecuada comprensión. Estos incluyen los textos de Erich Fromm que han sido citadas extensamente más arriba,<sup>125</sup> y muchos otros que pueden ser leídos con indudable provecho.<sup>126</sup>

Los otros temas sobre los cuales es necesario inducir a la reflexión para que una persona crezca en términos psicológicos y emocionales y esté dispuesta a enfrentar sus propios desafíos incluyen sus propias fragilidades y faltas de madurez, las fuentes de éstas, y las posibles maneras de contrarrestarlas. Para el exitoso estímulo de la personalísima y con frecuencia angustiada reflexión sobre estos temas, resultan particularmente apropiadas las sugerencias hechas más arriba relacionadas al respeto, la delicadeza, la consideración y la ausencia de juicios con la cual se debe tratar a la persona en quien se está buscando inducir esa reflexión, y a la efectividad de solicitar su ayuda para poder entender sus realidades psicológicas, que resulta un muy efectivo estímulo a que ella misma pueda entenderlas.

---

<sup>125</sup> *El miedo a la libertad, y El arte de amar.*

<sup>126</sup> Tres lecturas particularmente recomendables son: Gilligan, Carol, "Adolescent Development Reconsidered", Carol Gilligan, Janie Victoria Ward & Jill McLean Taylor, eds. *Mapping the Moral Domain*, Cambridge, Harvard University Press, 1988, pp. vii-xxxix; Bush, Robert A. Baruch & Folger, Joseph P., *La promesa de la mediación*, Barcelona, Granica Editores, 1996, capítulo 9, "Valores fundamentales: Por qué importa la transformación" pp. 333-37; y Berlin, Isaiah, *The Crooked Timber of Humanity: Chapters in the History of Ideas*, New York, Vintage Books, 1992.

## *Asegurar el ejercicio constructivo del poder y la autoridad*

Mucho de lo planteado en las secciones anteriores en relación con el estímulo a la reflexión y el modelaje resulta igualmente apropiado en el contexto del estímulo al ejercicio constructivo del poder y la autoridad, movilizador de trabajo adaptativo antes que impositivo, que constituye el tercer elemento de la estrategia que acá se plantea para impulsar la adopción del nuevo paradigma sobre el liderazgo propuesto por Heifetz.

En este caso, los temas esencialmente cognitivos sobre los cuales es importante inducir a la reflexión incluyen los contenidos de los dos paradigmas, y las consecuencias del ejercicio del poder y la autoridad bajo el uno y el otro, tanto para las personas, en términos psicológicos y emocionales, como para la sociedad en términos de su mejor o peor funcionamiento. Los argumentos cognitivos más relevantes han sido largamente expuestos más arriba, y la estrategia que se recomienda asigna importante lugar a su amplia y clara exposición.

Sin embargo, un aspecto de particular importancia en este contexto es el relacionado a la especial dificultad, analizada más arriba, que experimentan muchas personas poderosas e influyentes con poder reconocer que el comportamiento prepotente y abusivo que con frecuencia despliegan es dañino no solo para los demás, sobre quienes se imponen, sino además para ellas mismas. Frente a esa dificultad, surge el reto de identificar incentivos que pudieran inducir a los poderosos e influyentes a que renuncien al ejercicio impositivo de su poder e influencia, tal vez el reto más difícil que enfrenta toda la estrategia que se propone para impulsar la adopción del nuevo paradigma sobre el liderazgo propuesto por Heifetz.

Existe una importante experiencia histórica que puede ofrecer luces respecto de este fascinante reto: la Reforma de 1832 en Gran Bretaña, que consolidó ampliamente la hasta entonces muy limitada democracia del Reino Unido a través de la extensión del derecho al voto a la vasta mayoría de hombres (sin perjuicio de que el derecho al voto de las mujeres vino mucho después). Lo que hace particularmente interesante esa gran reforma es el hecho que fue concebida y su aprobación en el Parlamento fue comandada por un pequeño grupo de miembros de la más alta y antigua nobleza británica, hombres de quienes lo que más probablemente se podría haber esperado era que se hubiesen atrincherado en defensa de sus privilegios antes que dirigir un proceso orientado a reducirlos o limitarlos. ¿Qué los incentivó en esa dirección, que resulta notable no solo por su contenido, en sí valioso sino, además, por el hecho que es el único ejemplo claro que puede encontrarse en toda la historia occidental de un movimiento hacia la democratización de una sociedad y la reducción de los privilegios de sus poderosos e influyentes concebido y dirigido, precisamente, por privilegiados y poderosos?

Es evidente que un fenómeno socio-político tan complejo respondió a muchos factores causales, y que al tratar de comprenderlo se debe tener mucho cuidado con evitar cualquier reduccionismo inapropiado. No obstante, uno de los factores que indudablemente pesó en las mentes de Lord Edward

Grey, Lord John Russell, el Vizconde Charles Althorp <sup>127</sup> y los demás promotores de la reforma fue la razonable conclusión, extraída de su estudio de la Revolución Francesa, de que si el poder y los privilegios son ejercidos de manera abusiva, sin consideración por las necesidades y los intereses de los menos privilegiados y poderosos, surgen conflictos sociales profundos que en determinadas circunstancias pueden escalar de manera terriblemente destructiva.

Sería ideal que fuesen suficientes los argumentos netamente éticos a favor del ejercicio benévolo y constructivo del poder, la autoridad y la influencia, pero si estos resultan insuficientes, adquiere enorme importancia este otro argumento que propone la prevención de riesgos extremos a través del manejo preventivo de los conflictos, y que ilustra de manera excepcional la Reforma británica de 1832.

¿Significa esto que para inducir a los poderosos e influyentes a las reflexiones apropiadas, lo que se debe hacer es amenazarles con rebeliones, sangre, destrucción y muerte? Resulta útil, ante esta pregunta, la distinción entre una amenaza y una advertencia. La primera refleja la agresiva intención de causar daño, que no está presente en el argumento que acá se está proponiendo. La segunda –la advertencia– más bien ayuda a conocer un riesgo, sin que quien brinda esa ayuda tenga el menor deseo de que el riesgo se convierta en realidad. Hecha esta distinción, no es apropiado *amenazar* a los poderosos e influyentes con posibles consecuencias terribles del ejercicio impositivo o eventualmente abusivo de su poder y su influencia, pero sí es apropiado *ofrecerles una constructiva advertencia* respecto de posibles consecuencias, ampliamente ilustradas por muchos ejemplos además de aquel que llevó a inteligentes reflexiones a los *lords* ingleses que gestaron la Reforma de 1832. El resultado esperado de tal constructiva advertencia sería, según el texto ya citado de Robert Putnam, que los ciudadanos, en especial aquellos que gozan de poder e influencia, busquen

... satisfacer lo que de Tocqueville llamó “el propio interés correctamente entendido”, es decir, el propio interés definido en el contexto de necesidades públicas más amplias, que es “ilustrado” en vez de “miope”, que está activamente abierto a los intereses de los demás. <sup>128</sup>

### ***Enfatizar el enfoque culturalista al cambio social***

La estrategia que acá se plantea para impulsar la adopción del nuevo paradigma sobre el liderazgo, largamente examinada más arriba, contempla también la necesidad de un esfuerzo consciente por dar mayor prominencia al enfoque culturalista al cambio social que enfatiza la importancia de creencias,

---

<sup>127</sup> John Charles Spencer (1782-1854) quien fue conocido bajo el título de cortesía de Vizconde Althorp hasta que heredó el título principal de su familia como Tercer Conde de Spencer en 1834, antepasado directo de la Princesa Diana de Gales, nacida Lady Diana Spencer, hija del Octavo Conde y hermana del Noveno, quien murió en 1997 y cuyos restos descansan en la tradicional casa de campo de los Condes de Spencer, Althorp House.

<sup>128</sup> Putnam, Robert D., *Making Democracy Work; Civic Traditions in Modern Italy*, op. cit., p. 88. La traducción es mía. La cita de Tocqueville viene de Tocqueville, Alexis de, *Democracy in America*, op. cit.

valores y actitudes, antes que al enfoque institucionalista que más bien enfatiza constituciones, leyes, reglamentos y las estructuras institucionales de la sociedad.

Luego de que, en 1965, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley del Derecho al Voto cuya génesis estuvo en las marchas de Selma, el Presidente Lyndon B. Johnson se preguntó si una ley que prohibía la discriminación racial y la interferencia con el ejercicio de los derechos civiles podría cambiar lo que estaba en las mentes y los corazones de la gente o si, al contrario, la ley en el fondo no cambiaría nada. La acertada conclusión del Presidente fue que “una ley no cambia los sentimientos de la gente, pero muestra el camino.”<sup>129</sup> Los factores institucionales, incluidas las leyes, tienen evidente importancia, pero lo esencial en ese camino hacia el cual, según Johnson, la leyes apuntan, está precisamente en los factores culturales, las creencias, los valores y las actitudes que subyacen y determinan el comportamiento de las personas y las sociedades. En consecuencia, lo esencial para lograr cambios profundos y significativos en el quehacer humano es lograrlos, primero, en aquellos factores culturales.

Isaiah Berlin presenta un persuasivo argumento en ese sentido:

Es bueno darse cuenta de que (los) grandes movimientos comenzaron con ideas en las cabezas de la gente: ideas acerca de cómo han sido, son y deben ser las relaciones entre los hombres; y darse cuenta de cómo vinieron a ser transformadas a nombre de una visión de alguna meta suprema (...)

Tales ideas son la sustancia esencial de la ética. El pensamiento ético consiste en el examen sistemático de las relaciones entre seres humanos, las concepciones, los intereses y los ideales de donde nacen las formas de trato entre humanos, y los sistemas de valor en que se basan esos fines de la vida. Estas creencias acerca de cómo debe ser vivida la vida, qué deben ser y hacer los hombres y las mujeres, son los objetos de la investigación moral; y cuando se aplican a grupos y a naciones, e incluso a la humanidad como un todo, se denominan filosofía política, que no es más que la ética aplicada a la sociedad.

Si pretendemos comprender el frecuentemente violento mundo en el que vivimos (y si no pretendemos comprenderlo no podemos esperar ser capaces de actuar razonablemente en ni sobre él), no podemos limitar nuestra atención a solo las grandes fuerzas impersonales, naturales o causadas por el hombre, que actúan sobre nosotros. Los objetivos y las motivaciones que guían la acción humana deben ser analizadas a la luz de todo lo que sabemos y comprendemos; sus raíces y crecimiento, su esencia, y sobre todo su validez, deben ser examinadas críticamente con todos los recursos intelectuales con los que contamos. Esta necesidad urgente, además del valor intrínseco del descubrimiento de verdades acerca de las relaciones humanas, hace de la ética un campo de importancia primordial.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Heifetz, *op cit.*, p. 191-192, citado de Goodwin, Richard N., *Remembering America: A Voice from the Sixties*, New York, Harper Collins, 1992, p. 316.

<sup>130</sup> Berlin, Isaiah, *The Crooked Timber of Humanity, op. cit.*, pp. 1-2. La traducción es mía.

## *Los contextos críticos para el nuevo liderazgo*

Cerramos el bosquejo de la estrategia que acá se propone con la sugerencia de cuáles son los contextos sociales en los cuales parece especialmente importante introducir las ideas de Ronald Heifetz y, así, buscar que se conviertan en el paradigma dominante del mundo contemporáneo.

El primero de estos es el contexto familiar, en el cual la autoridad de padres y madres es con frecuencia ejercida de manera altamente impositiva, pero, porque tiende a la construcción de ambientes contenedores muy fuertes, podría permitir un altísimo nivel de movilización de trabajo adaptativo.

Comencemos con una situación frecuente: el conflicto que surge entre un niño pequeño y su papá o mamá cuando el niño pretende meter los deditos en un tomacorrientes, y papá y mamá quieren evitarle la desagradable experiencia de una descarga eléctrica de 110 voltios. Los padres tienen dos opciones. La primera consiste en prohibirle que lo haga, incluso bajo la amenaza de castigos y hasta golpes en las manitas. La otra consiste en advertirle, explicarle las posibles consecuencias (una forma muy efectiva de explicarlas es pedirle que chupe una pila, lo cual le producirá una instante descarga de 15 voltios que no le hará ningún daño pero será indudablemente ilustrativa), y, lo que es más importante si no se ha logrado disuadirlo, dejar que el niño meta los deditos para luego ayudarlo a comprender por qué se intentaba convencerlo de que no lo haga.

La marcada tendencia de la mayoría de padres y madres va en dirección a la primera opción, y a calificar a la segunda de cruel e inhumana. Pero ¿qué es más cruel e inhumano? ¿Proteger al niño de un mal momento pero inhibir su aprendizaje y consecuente capacidad para protegerse él mismo el resto de su vida? O, al contrario, ¿dejar que sufra un mal rato, si insiste en meter los deditos en el tomacorrientes, pero movilizar su trabajo adaptativo en dirección a varios aprendizajes importantes, incluidos el reconocimiento de riesgos, la necesidad de aprender a cuidarse, y el hecho que cuando papá o mamá le dicen que no debe hacer algo, no es por “malos” sino porque quieren ayudarlo a aprender a cuidarse él mismo, satisfaciendo, simultáneamente, su necesidad de seguridad y su necesidad de independencia?

A medida que ese niño vaya creciendo, surgirán múltiples temas y situaciones análogas –la elección de amigos y amigas, salidas a diversos lugares, horas de salida y de regreso, atención a los estudios, orden en sus comidas, en su habitación, en sus horas, disciplina y respeto por las reglas de la casa, elección de enamoradas, elecciones ideológicas y religiosas, elección de carrera universitaria, elección de pareja seria- frente a las cuales surgirá el mismo dilema que enfrentaron papá y mamá con los deditos ante el tomacorrientes: decidir por él, o movilizar su trabajo adaptativo para que se vuelva cada vez más competente para desenvolverse en la vida, aun (o especialmente) cuando papá y mamá ya no estén ahí para cuidarlo.

El segundo contexto en el cual parece especialmente importante pensar en introducir la propuesta paradigmática de Heifetz es el de la educación. La más clara expresión del paradigma heifetziano en el aula sería la reintroducción del denominado “método socrático”, en lo que puede parecer una irónica circularidad dada la fuerza que tuvieron las ideas de Platón en la

formulación y perpetuación del paradigma tradicional sobre el liderazgo. Para precisar la propuesta, reproduzco a continuación un artículo que publiqué en EL COMERCIO de Quito en 2009 bajo el título “El método socrático”:

Cuenta la leyenda que Sócrates, cuya madre había sido partera, hacía analogía entre la actividad de ella y la de él, señalando que, así como su madre no engendraba a las criaturas a las que traía al mundo, sino que se limitaba a ayudarles a nacer, él no ponía ideas en las mentes de sus discípulos, sino que les ayudaba a que lleguen a sus propias conclusiones y a que luego las expresen con claridad.

Esa es la esencia del método socrático, tanto en la educación formal como en la informal que ocurre entre padres e hijos, entre jefes y subalternos e, incluso, entre amigos. El “profesor” socrático no pretende enseñar. No parte de la premisa que él ve mientras el otro está ciego, o que solo él tiene las respuestas. Lo que hace un buen profesor socrático, a través de la pregunta, la analogía, la sugerencia y el comentario positivo, es estimular la reflexión de quienes están en la hermosa aventura de descubrir, de adquirir conocimientos y de gradualmente ir formulando su propia visión de la realidad y de cómo mejor relacionarse con ella.

En el extremo, un buen profesor socrático no pretende que sus estudiantes “aprendan” nada, en el sentido tradicional de “aprender”, que incluye el que luego se les tome un examen y ellos repitan lo que han “aprendido”, con frecuencia de memoria y sin mediar la más mínima comprensión, cumpliendo con esa brillante pero espantosa descripción que hace Francisco Febres Cordero de la educación en nuestros países, según la cual “las ideas pasan del cuaderno del profesor al cuaderno del estudiante, sin pasar por las mentes de ninguno de los dos.”

Muchos entienden por “bien educada” a una persona que puede recitar los nombres de los reyes de Francia, las capitales de los países del mundo o los títulos de las obras maestras de la literatura universal aun si nunca ha leído ninguna de ellas.

Bien educada, en el espíritu socrático, es la persona que, habiendo sido estimulada a creer en sus propias reflexiones y en la validez de sus propias ideas, se atreve a pensar, llega a sus propias creencias y convicciones morales, que siempre serán más firmes que las impuestas desde fuera a base del miedo, y, en su mayor independencia psicológica, es capaz de amar y no solo de desear ser amada.

No todos están de acuerdo con el método socrático. Al contrario, muchos lo cuestionan, hasta ferozmente. Alguna vez, cuando cuestioné el poco espacio que sus ideas parecían dejar para la libertad en la educación, un asesor extranjero de una facultad de educación en el país me dijo “Hermano, liberas gente, creas caos.” Se hace difícil decidir cuál miedo a la libertad es peor: el de quien teme ser libre, o el de quien teme tener personas libres a su alrededor.<sup>131</sup>

El tercer contexto social en el cual es importante tratar de introducir el paradigma propuesto por Heifetz es el de las empresas, organizaciones e instituciones, cuya especial prioridad deriva de varios hechos.

Primero, a diferencia de lo que ocurría hasta hace un par de siglos, cuando casi toda la población adulta del mundo (y muchos niños también) se dedicaba a la agricultura o a las artesanías en unidades de producción pequeñas y hasta unipersonales o unifamiliares, una inmensa mayoría de la humanidad adulta contemporánea trabaja en empresas e instituciones públicas

---

<sup>131</sup> EL COMERCIO, Quito, Jueves 15 de octubre de 2009, p. 11.

o privadas que, en tal virtud, constituyen excelentes vehículos para llegar con mayor facilidad, con el propósito de difundir e impulsar el nuevo paradigma, de la que habría si se tratase de llegar a cada persona, una a una.

Segundo, en el mundo corporativo e institucional existen condiciones de racionalidad operativa y administrativa que son particularmente propicias para incentivar tanto a directivos como a personal subalterno a adoptar la propuesta heifetziana. Entre estas destacan la consciente búsqueda de eficacia y eficiencia operativa, cuyo logro es más fácilmente alcanzado con personal capaz de formular juicios, tomar iniciativas y buscar soluciones a los problemas, antes que personal totalmente sumiso y dependiente de las autoridades –gerentes, directores- para la toma de todas las decisiones que se requieren constantemente para la marcha organizacional.

Tercero, la propuesta de Heifetz no es vista como totalmente ajena cuando se la presenta en el contexto de organizaciones y empresas, pues es coherente con ideas que han estado presentes en ese contexto desde hace varias décadas, relacionadas a la calidad total y el mejoramiento continuo. El máximo proponente de este enfoque gerencial que nació después de la Segunda Guerra Mundial y en su momento fue revolucionario fue W. Edwards Deming, autor de los famosos “14 puntos de la Calidad” y las “7 enfermedades mortales de la gerencia”.<sup>132</sup> Mucho del énfasis de Deming está, precisamente, en estimular a los trabajadores de toda fábrica, empresa u organización pública o privada a asumir los retos de asegurar la calidad de los productos y servicios que sus organizaciones proporcionan a la sociedad.

Cuarto y último, en el mundo corporativo e institucional existe una muy generalizada cultura de comunicación interna y de capacitación y formación del personal, dentro de cuyas estructuras se hace relativamente más fácil de lo que sería si no existiesen el introducir programas específicos orientados a la difusión y el impulso del nuevo paradigma.

Finalmente, es esencial la introducción de Heifetz en el mundo de la política y el impulso a que ese nuevo paradigma se vuelva el dominante en ella, cuya especial prioridad también responde a un par de importantes motivos.

Primero, es indudable que en el todo mundo contemporáneo sigue siendo inmensa la dependencia hacia y la prominencia de las figuras de autoridad política, especialmente los presidentes, primeros ministros y otras máximas autoridades. En consecuencia, es también enorme el modelaje de parte de esas figuras. Si dichas figuras de autoridad asumen consciencia de ello y en consecuencia buscan devolver el trabajo a la gente, orquestar los conflictos, regular los niveles de malestar y, a través de todo ello, intentan movilizar trabajo adaptativo amplio respecto de los dilemas y los desafíos que enfrentan sus sociedades y, más aún, explican qué lo están haciendo conscientemente y por qué lo están haciendo, el impulso a tanto la difusión como la aceptación del paradigma propuesto por Heifetz será enorme.

La primera reacción de los escépticos es que eso es pedir lo imposible, pues, dicen, los políticos solo actúan de acuerdo a lo que creen que les traerá popularidad y réditos electorales, satisfaciendo las demandas y expectativas de sus electores.

---

<sup>132</sup> Deming, W. Edwards, *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.

No debemos aceptar esa escéptica respuesta. Tenemos brillantes ejemplos de figuras de autoridad en el campo político, incluidos aquellos a cuyo liderazgo se ha hecho referencia en páginas anteriores de este estudio -Gandhi, Churchill, Johnson, King, Mandela- que aplicaron la lógica esencial de la propuesta de Heifetz, sin haberla conocido por cierto, pero imbuidos de un mismo espíritu, que parte del respeto por “la gente” e incluye la intensamente democrática convicción de que, siguiendo a Locke y a toda la tradición de la democracia liberal, todos –no solo pequeñas élites de “guardianes”, sino *todos*- somos competentes para intervenir en el análisis y en la toma de decisiones respecto de los temas sociales que nos atañen y afectan, y que, además, siendo factible y hasta probable que tengamos criterios divergentes, la labor más sana que pueden desarrollar las figuras de autoridad no es dirimir sino, en la genial frase de Heifetz, “orquestrar el conflicto”.

Segundo, aun si no se lograsen actitudes y comportamientos heifetzianos en las cúpulas políticas, el proceso político ocurre en múltiples niveles de la sociedad, y es tal vez más factible introducir este nuevo paradigma en los niveles del barrio, la comunidad, la parroquia, el cantón, el municipio, donde los problemas y desafíos están más cerca de “la gente” y, además, son con frecuencia más inmediatos y prácticos y en consecuencia más susceptibles de construcción de consensos pragmáticos.

Es esa posibilidad de ir construyendo consensos pragmáticos y razonables que nos permitan vivir en paz no obstante nuestras diferencias, la que tal vez da mayor importancia, aunque todos son importantes, al principio metodológico de “orquestrar el conflicto” que propone Heifetz. Cerramos este estudio con una cita de Isaiah Berlin que recoge elocuentemente ese objetivo:

Debo decir que un mundo en el cual lo que vemos como valores incompatibles no están en conflicto es un mundo totalmente fuera de nuestro campo de visión y que principios que son armonizados en ese otro mundo no son los principios con los cuales estamos familiarizados en nuestras vidas cotidianas; si son transformados, sería en concepciones no conocidas por nosotros en este mundo. Pero es en este mundo que vivimos, y es acá que debemos vivir y actuar.

La noción de un todo perfecto, la solución final en la que todas las cosas buenas coexisten, me parece no solo no alcanzable sino conceptualmente incoherente. No sé que significa una armonía de esa clase. Algunos entre los Grandes Bienes no pueden coexistir. Esa es una verdad conceptual. Estamos condenados a escoger, y cada elección conlleva una pérdida irreparable. Felices aquellos que viven bajo una disciplina que aceptan sin cuestión, que libremente obedecen las órdenes de líderes espirituales o temporales cuya palabra es totalmente aceptada como ley inquebrantable; o aquellos que bajo sus propios métodos han llegado a convicciones claras e inamovibles acerca de qué hacer y ser que no permiten la más mínima duda. Solo puedo decir que quienes descansan sobre camas tan cómodas de dogma son víctimas de formas de miopía auto-inducida, que pueden contribuir a que se sientan felices, pero no a que comprendan lo que significa ser humano. (...) <sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Berlin, Isaiah, *The Crooked Timber of Humanity*, *op. cit.*, pp. 13-14. La traducción es mía. Resulta interesante en este punto comentar acerca del título de este libro de Isaiah Berlin, que en español es “La madera torcida de la humanidad: Capítulos en la historia de las ideas”. Lo de “madera torcida” proviene de una cita de Kant: “*Aus so krummen Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz Gerades gezimmert werden.* (De madera tan torcida como



Por supuesto que se darán colisiones políticas y sociales; el mero conflicto entre valores positivos hace que eso sea inevitable. Pero pueden, creo, ser minimizadas a través de la promoción y conservación de un difícil equilibrio, que está constantemente amenazado y en constante necesidad de refacción. Eso y solo eso constituye la precondition para sociedades decentes y comportamientos moralmente aceptables, sin los cuales estamos destinados a perder el camino. Dirán que es una solución un poco opaca, no aquello de lo que se construyen los llamados a la acción heroica por parte de líderes inspirados. Sin embargo, si hay algo de verdad en esta visión, tal vez eso sea suficiente.<sup>134</sup>

---

aquella de la que está hecho el hombre, nada enteramente recto puede ser construido.)” Kant, Immanuel, *Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht*, 1784, citado en *The Crooked Timber of Humanity*, p. xi. Pudiera entenderse como pesimista la expresión de Kant, en la que se basa el título de Berlin, y ciertamente lo es si aspiramos a que todos los Grandes Bienes coexistiendo en armonía. O puede entenderse más bien como un reconocimiento, más bien humilde, de que no podemos ni debemos esperar perfección en los asuntos humanos, interpretación que considero la correcta, y es coherente con todo el contenido de la luminosa obra de Berlin y, en particular, con el contenido de esta última cita.

<sup>134</sup> *Ibid.*, p. 19. La traducción es mía.

## Referencias

- BENNIS**, Warren & **NANUS**, Burt, *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Bogotá, Editorial NORMA, 1985.
- BERLIN**, Isaiah, *The Hedgehog and the Fox, An Essay on Tolstoy's View of History*, New York, Mentor Books, 1957.
- BERLIN**, Isaiah, *The Crooked Timber of Humanity: Chapters in the History of Ideas*, New York, Vintage Books, 1992.
- BERLIN**, Isaiah, *Sobre la libertad*, Madrid, Alianza Editorial, 2002.
- BURNS**, James MacGregor, *Leadership*, New York, Harper Colophon, 1978.
- BUSH**, Robert A. Baruch & **FOLGER**, Joseph P., *La promesa de la mediación*, Barcelona, Granica Editores, 1996.
- CARLYLE**, Thomas, *De los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*, México, DF, Editorial Océano de México, 1999.
- COSTAIN**, Thomas B., *The Last Plantagenets*, New York, Popular Library, Doubleday & Company, Inc., 1962.
- DAHL**, Robert A., *La democracia y sus críticos*, Buenos Aires, Paidós, 1991.
- DEMING**, W. Edwards, *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.
- DEWEY**, John, *Freedom and Culture*, Londres, Allen & Unwin, 1940, traducción castellana *Libertad y Cultura*, Rosario, Ed. Rosario, 1946.
- EMERSON**, Ralph Waldo, *De los héroes: Hombres representativos*, México, Edit. Océano, 1999, pp. 226-229.
- FROMM**, Erich, *El miedo a la libertad*, Barcelona, Paidós, 1989.
- FROMM**, Erich, *El arte de amar*, Buenos Aires, Paidós, 1977.
- GILLIGAN**, Carol, "Adolescent Development Reconsidered", Carol Gilligan, Janie Victoria Ward & Jill McLean Taylor, eds. *Mapping the Moral Domain*, Cambridge, Harvard University Press, 1988, pp. vii-xxxix.
- GOLEMAN**, Daniel, *La inteligencia emocional*, Javier Vergara Editores, 1996.
- GOLEMAN**, Daniel, *Simple Lies, Basic Truths: The Psychology of Self-Deception*, New York, Simon & Schuster, 1986.
- GOODWIN**, Richard N., *Remembering America: A Voice from the Sixties*, New York, Harper Collins, 1992.
- HEIFETZ**, Ronald A., *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Barcelona, Paidós Editores, 1997.
- HERTZLER**, J.O., "Crises and Dictatorships", *American Sociological Review*, vol. 5, 1940, pp. 157-169.
- HOFSTADTER**, Douglas R., *Gödel, Escher, Bach: An External Golden Braid*, New York, Vintage Books, 1980.
- KUHN**, Thomas S., *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1971.
- LEWIN**, Kurt, & **LIPPIT**, Ronald, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry*, Vol. 1, 1938, pp. 292-300.
- MACHIAVELLI**, Nicolo, *El Príncipe*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1985.
- OLSON**, Lynn, *Troublesome Young Men: The Rebels who Brought Churchill to Power and Saved England*, New York, Farrar, Straus & Giroux, 2007, p. 312.
- PÉREZ JIMÉNEZ**, Aurelio, "Introducción General" a Plutarco, *Vidas Paralelas – Tomo I*, Madrid, Editorial Gredos, 1985, p. 44.
- PLATÓN**, *La República*, Madrid, Espasa-Calpe, 1982.
- PUTNAM**, Robert D., *Making Democracy Work; Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993

- TOQUEVILLE**, Alexis de, *Democracy in America*, ed. J. P. Mayer, trans. George Lawrence, Garden City, N.Y., Anchor Books, 1969
- WALZER**, Michael, "Civility and Civic Virtue in Contemporary America" en Walzer, Michael, *Radical Principles*, New York, Basic Books, 1980.
- ZALLES**, Jorge H., *Barreras al diálogo y al consenso: Diagnóstico y posibles respuestas*, Quito y Bogotá, Editorial NORMA, 2004.
- ZALLES**, Jorge H., "El gran desafío del liderazgo: Rechazar las respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable", *POLEMIKA, Revista cuatrimestral del Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito*, Año 1, No. 3, marzo de 2010, pp. 100-110.
- ZIMBARDO**, Philip & **LEIPPE**, Michael, *The Psychology of Attitude Change and Social Influence*, New York, 1993, McGraw-Hill.